



# Les apports du management au développement rural : les cas des produits alimentaires de montagne

Larissa Bueno Ambrosini

## ► To cite this version:

Larissa Bueno Ambrosini. Les apports du management au développement rural : les cas des produits alimentaires de montagne. Gestion et management. Université de Bourgogne, 2014. Français. <NNT : 2014DIJOE010>. <tel-01225655>

**HAL Id: tel-01225655**

**<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01225655>**

Submitted on 6 Nov 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## **UNIVERSITE DE BOURGOGNE**

Ecole doctorale LISIT Langages, Idées, Sociétés, Institutions, Territoires

**UMR 1401 CESAER INRA – AgroSup Dijon**

Centre d'Economie et Sociologie appliquées à l'Agriculture et aux Espaces Ruraux

### **THÈSE**

Pour obtenir le grade de  
Docteur de l'Université de Bourgogne  
Discipline : Sciences de Gestion

présentée par  
**Larissa Bueno AMBROSINI**

le 18 décembre 2014

## **Les apports du management au développement rural le cas des produits alimentaires de montagne**

Jury:

M<sup>me</sup> Dominique BARJOLLE, Professeure, École Polytechnique Fédérale de Zurich EPFZ, Zurich, rapporteur

M<sup>r</sup> Georges GIRAUD, Professeur de l'enseignement supérieur agronomique et vétérinaire, AgroSup Dijon, directeur de thèse

M<sup>me</sup> Laurence GRAILLOT, Maître de Conférences, HDR, Université de Bourgogne

M<sup>me</sup> Catherine PIVOT, Professeure des Universités, Université Jean Moulin, Lyon III, rapporteur

M<sup>r</sup> Pierre SANS, Professeur de l'enseignement supérieur agronomique et vétérinaire, Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse, INP Toulouse, rapporteur





*A ma famille: mes parents, mes sœurs et mon mari.*

## **Remerciements**

Je voudrais remercier mon directeur de thèse Georges GIRAUD. Merci de m'avoir fait confiance pour développer ma thèse et travailler en tant que chercheuse en France.

Je remercie également les collègues de l'ancien D2, Département Qualité et Economie Alimentaire, à l'époque appartenant à l'Enita de Clermont-Ferrand, aujourd'hui VetAgro Sup - Campus Agronomique, en particulier Annabel BARTHELEMY.

Je remercie ma famille pour le soutien de toutes les heures, et à mon mari, la première personne à soutenir mon projet de doctorat à l'étranger.

Finalement, merci à la France, et à la ville de Clermont-Ferrand où j'ai vécu des très bonnes années !

## Résumé

Notre étude porte sur la valorisation des produits alimentaires de montagne. La montagne est souvent représentée sous forme d'une nature intouchée. Cependant, sur le plan économique, la montagne est considérée comme une zone défavorisée. Le caractère fortement agricole étant un trait marquant, la valorisation des produits alimentaires peut constituer une opportunité pour améliorer la rente des fermiers transformateurs et des agro-industries. Une telle valorisation passe par la mise en évidence de caractéristiques pouvant différencier les produits alimentaires de montagne sur le marché, ce qui pourrait contribuer à la dynamisation d'un segment économique en montagne. La toile de fond de notre étude est une thématique contemporaine, celle du développement rural, un thème sur lequel les sciences de gestion sont encore peu mobilisées. Nous avons eu recours à des auteurs majeurs dans le champ des sciences gestion tels que Simon, Lancaster, Chandler et Porter. Nous avons également cherché des concepts et des auteurs dans le domaine de l'économie en faisant une relecture managériale des concepts proposés. De ce fait, nous menons notre recherche sur deux axes. Le premier porte sur les perceptions et attentes des consommateurs envers l'offre des produits alimentaires de montagne. Le deuxième axe porte sur les entreprises de transformation alimentaires basées en montagne. D'une part nous avons étudié les entreprises de transformation fermière localisées en Lozère, France, et soutenues par le Programme Leader. D'autre côté, nous avons étudié aussi des entreprises de mise en bouteille d'eau basées en montagne.

**Mots-clefs :** montagne, gestion, développement rural, territoire, ancrage territorial d'entreprises, consommateurs, transformation fermière, eau de source de montagne.

## Abstract

The study is about the valorisation of food products from the mountain areas. The mountains are represented often as a savage nature. However, under the economic plan, the mountains are considered as less favoured areas. The main mountain areas has still a strong agrarian character, therefore the add value of their food offer could consist in alternative to improve the income of the mountain farmers and food enterprises. The highlighting of some characteristics which can to differentiate their food products in the market could to help the improvement of this economic segment of the mountain areas. The background of our study is a contemporary theme, the rural development, a topic on which management science are still not mobilized, then we estimated that they could contribute significantly. So we resorted to major authors in the field of management science such as Simon, Lancaster, Chandler and Porter. We also looked for concepts and author in the economic field trying to establish a dialogue to our research problem and doing a managerial reading of proposed concepts. We conduct our research on two axes. The first concerns the perceptions and expectations of consumers towards the supply of mountain food products. The second focus is on the food enterprises based in mountains, their structures, marketing strategies and their relationship with the territory of implantation. First we studied the farmer enterprises located in Lozère, France, and supported by the European Programme Leader. On the other hand, we have also studied the business of bottling water based in the mountains.

**Keywords:** mountain, management, rural development, territory, consumers, farmer transformation, mountain spring water.

# Sommaire

Remerciements.....	4
Résumé .....	5
Abstract .....	6
Sommaire .....	7
 Introduction .....	 8
 Première partie : La montagne, revue de littérature et concepts .....	 24
1 Le territoire montagne et le développement .....	25
Problématique générale de recherche.....	49
2 La montagne comme moyen de différenciation de l'offre alimentaire .....	51
Questions de recherche et hypothèses.....	134
 Deuxième partie : La montagne, terrain et études confirmatoires.....	 136
3 Terrain : données secondaires et méthodologie de l'étude confirmatoire .....	137
4 Résultats : Perception des consommateurs et stratégies des entreprises .....	183
Retour sur les hypothèses de recherche : la montagne entre mythe et savoir-faire.....	269
Implications managériales .....	276
 Conclusion.....	 286
 Bibliographie.....	 296
Annexes .....	329
Liste des tableaux .....	352
Liste des graphiques .....	354
Liste des figures .....	355
Liste des acronymes.....	356
Table des matières .....	357



# **Introduction**

Le thème majeur de cette thèse est la montagne. Selon Débarbieux (2001a), dans la langue française, on désignait comme « montagne » des lieux et des éléments du paysage présentant un fort contraste topographique par rapport au lieu d'où ils étaient observés. Toujours en suivant l'auteur, il en est de même pour quantité d'autres langues dans lesquelles une analyse semblable a été faite : « La montagne est donc d'abord et avant tout un objet qui se différencie pour des raisons essentiellement topographiques de l'endroit d'où on la nomme. Elle est donc ailleurs; et elle est autre, autrement constituée, autrement organisée ».

Au-delà des spécificités qui tiennent à leurs caractéristiques propres, les différentes catégories d'espaces naturels : mers, montagnes, forêts, campagnes, déserts, landes, zones humides engendrent des « représentations qui s'articulent sur une représentation-mère, celle de la nature, apparue à la Renaissance et se développant dans le discours collectif à partir du XVII<sup>ème</sup> siècle » (Ballion, 1981, p. 70).

Les individus qui sont amenés à parler de la montagne construisent une représentation mythique de celle-ci, constituée par un système de symboles. « Ce mythe s'organise en couple d'attributs antagonistes. La montagne est le centre du monde et en même temps périphérie, frontière, espace à annexer. C'est le lieu de contact entre les dieux et les hommes, cadre des épreuves initiatiques des saints et des héros (Prométhée) mais aussi l'espace du non-dit, le refuge des esprits et des créatures infernales. Elle symbolise par l'altitude la purification, la régénération, et par la chute, le gouffre, l'anéantissement brutal, la fascination engendrée par la vision des 'sublimes horreurs'. En définitive, la montagne va être à la fois un espace à domestiquer, à aménager, à conquérir, une nature à faire, à agir, et le rapport qui liera l'homme à elle sera alors de l'ordre du projet, de la réalisation, s'appuiera sur une orientation agressive des conduites ; et un espace où la nature première est préservée, donc qui doit être protégé, nature à rêver dans un rapport de l'ordre de l'émotion, définissant une relation de contemplation » (ibid., p. 71).

Chaque époque joue avec les diverses composantes du mythe. Durant l'Antiquité et le Moyen-âge, la vision négative de la montagne 'à vaincre' prévalait. La conception prométhéenne, qui fait de la montagne un territoire à conquérir et à exploiter, se concrétise dès le XVI<sup>ème</sup> siècle et se développe au XVIII<sup>ème</sup> siècle, par le tracé des voies de communication, les travaux topographiques et naturalistes. A la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, la

montagne est alors perçue comme source de richesses naturelles que l'on ne peut saisir que par la transformation du milieu (ibid.).

Cette industrialisation, avec l'implantation de mines, filatures, entreprises métallurgiques, trouve son plus haut degré d'expression au début du XX<sup>ème</sup> siècle. « L'image de la montagne indomptable si ce n'est par l'homme industriel est alors à son apogée » (Bozonnet, 1977, p. 44). En ce moment, « l'industriel ne retient pas l'image de la fontaine vive purificatrice, mais la réserve, capable d'alimenter la plaine et la ville à la condition d'être domestiquée. Il projette la source comme capital à exploiter. Il devra affronter la montagne et la maîtriser, ce qui fait bien de ce récit un mythe prométhéen, dont le capitaine d'industrie sera le moderne héros » (Bozonnet, 2002, p. 343).

Parallèlement, la vision de la montagne purificatrice, régénératrice, se construit dès la fin du Moyen Age, ce qui se manifeste par le choix de nombreux sommets comme lieux de pèlerinage ; « vision qui nourrit les motivations des premiers touristes montagnards du début du XVIII<sup>ème</sup>, dont la recherche des vallées perdues est, en fait, celle du paradis perdu. [...] Cette recherche de l'origine, cette régression vers l'homme fondamental peut être en effet considérée comme une des bases émotionnelles de la pratique alpine qui se développe à partir du milieu du XVIII<sup>ème</sup> et triomphe lors de la conquête du Mont-Blanc (Balmat et Paccard en 1786, et Saussure l'année suivante) » (Ballion, 1981, p. 72).

La dimension religieuse a aussi sa part de contribution dans le procès de mythification de la montagne, puisque la fréquentation de cet espace, périphérique difficile, est propice à la démarche initiatique. « La montagne schizoïde, analogue du désert, séduit les ermites ; l'ascension équivaut à la purification et permet de nouer des contacts avec le surnaturel [...]. Dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, la dimension initiatique avait été pressentie par les pasteurs anglicans et les guides suisses de l'Église réformée qui formaient l'élite de l'alpinisme [...]. La montagne est magnifiée comme épreuve et lieu de rencontre avec le divin ; l'ascension devient l'exercice rituel grâce auquel s'accomplit l'idéal moral et se forment les âmes fortes opposées aux êtres avilis des plaines et des villes » (Bozonnet, 2002, p. 354).

Par ailleurs le thermalisme peut être lié à cette dimension du mythe, affaiblie en image d'une Montagne 'hygiénique'. « D'origine ancienne comme les pèlerinages, il croîtra d'une manière ininterrompue de la Renaissance jusqu'au XX<sup>ème</sup> siècle » (Ballion, 1981, p. 72). A la fin du XIX<sup>ème</sup>, l'offensive hygiéniste, appuyée sur la doctrine

pasteurienne, est à son apogée. « La montagne, comme d'autres éléments géographiques, va entrer dans les stratégies médicales, notamment avec le thermalisme et le climatisme. [...] Cependant il semble difficile de réunir les preuves de la vertu curative de la montagne dont l'influence demeure désespérément mystérieuse, en tout cas non reconnue par la Faculté. Cela ne signifie pas qu'elle est inefficace, mais son action est complexe et tient sans doute pour une part de l'imaginaire » (Bozonnet, 2002, p. 355), idée renforcée par d'autres chercheurs sur le thème (Guillaume, 1991).

Enfin, le système symbolique de la montagne est ancré dans une série d'oppositions et d'alternances, « les droites s'opposent aux courbes, les formes simples aux complexes, le net au flou, le géométrique à la plénitude des couleurs, [...] le sommet lumineux, pur et dur n'est défini comme tel que parce qu'il s'oppose aux profondeurs sinistres ». La montagne contient des éléments négatifs et positifs à la fois, et « c'est le réseau d'éléments reliés entre eux qui en créant le système donne son sens à la montagne » (Bozonnet, 1999, p. 111).

Même les progrès techniques, qui ont rendu l'accès aux endroits de montagne plus faciles, n'ont pas su effacer le contenu mythique de la montagne dans leurs différentes formes. Nous retrouvons clairement ces différents composants de la montagne en tant que mythe dans le domaine des arts. La littérature, la peinture, le cinéma, la photographie illustrent ce symbolisme.

Une référence presque obligatoire serait le roman classique « La montagne magique » de Thomas Mann (1924). Considérée comme l'une des œuvres les plus influentes de la littérature allemande, elle raconte le séjour de Hans Castorp à la station de cure de Davos. Castorp arrive pour y rester quelques semaines et ne quitte la montagne que sept ans plus tard. Outre l'idée de la montagne qui cure, le personnage fait la différence entre les « gens d'en haut » et le « monde d'en bas ». La montagne, à travers le retrait géographique, aurait la vertu de décharger leurs 'habitants temporaires' de leurs rôles dans la société, décrite comme « le monde industriel d'en bas ». La disponibilité de temps et d'esprit permet à ceux qui y séjournent de se consacrer à des réflexions sur l'essentiel : le mystère de leur présence au monde. L'idée de refuge, représentée par la montagne, est soulignée par la conclusion même du roman. Castorp ne retourne au monde d'en bas qu'au début de la Première guerre mondiale pour lutter.

Nous trouvons cette image de la montagne en tant que lieu de refuge où les règles sociales sont restées à « l'abri » d'influences extérieures dans d'autres ouvrages. Le caractère isolé des peuples de montagne est un des traits les plus remarquables de la littérature d'Ismail Kadaré (1978). Dans le roman « Avril brisé », l'auteur raconte l'histoire d'une 'vendetta'. La vendetta tue les hommes de deux familles vivant dans les Monts Maudits au nord de l'Albanie il y a soixante-dix ans. Dans ces villages montagnards oubliés du temps et du monde, les lois régissant le pays au milieu du XXème siècle ne sont pas encore arrivées. Les montagnards vivent sous le Kanun, un code d'honneur et une loi à part entière. A travers deux histoires parallèles, la montagne de Kadaré est décrite comme un lieu de fascination et d'enchantement pour ceux qui habitent la plaine, et d'autarcie et d'abandon pour les montagnards.

En France, l'écrivain Aragon fait allusion à la montagne notamment sur deux des quatre romans qui composent la série « Le monde réel ». Dans le premier roman dont le titre est « Les cloches de Bâle », le personnage féminin central découvre l'amour et fait la connaissance de la mort dans les Alpes, dans le décor d'une montagne printanière. Ce sont là deux épisodes qui arrivent dans un séjour loin du milieu de vie du personnage, Paris, et qui marquent son passage à la maturité. Dans le troisième ouvrage de la série, « Les voyageurs de l'impériale », l'enfant Pascal passe ses vacances d'été dans les montagnes et à partir de leur contemplation, il établit des parallèles avec la vie. A travers ces réflexions, on voit le personnage devenir adulte. Pour Aragon, la montagne posséderait un caractère mystérieux auquel la confrontation fait que les secrets et les mystères des personnages apparaissent : « Un peu comme si, parvenu au sommet de la montagne, on avait atteint le bord du monde visible, et qu'au-delà eussent débuté les fantasmagories. Et aussi, y croyant sans y croire, il se formait dans la tête du jeune garçon cette idée vague, qu'il en était ainsi de toute chose, que toute chose avait son rebord sur l'abîme » (Aragon, 1939, p. 83).

Le même rapport avec la montagne se retrouve au cinéma du metteur en scène allemand Wim Wenders. Dans « Faux mouvement » (*Falsche bewegung*, 1975) et « Au fil du temps » (*Im lauf der zeit*, 1977) le metteur en scène amène ses personnages aux montagnes, car Wenders raconte ce qui pour lui signifie le refuge dans le haut : la hauteur offre certes un panorama de la situation extérieure, mais surtout de la situation intérieure (Buchka, 1987).

Toujours dans le cinéma, Sidney Pollack aborde dans « Jeremiah Johnson, le roi des montagnes », de 1972, un de ses sujets de prédilection : un désir profond de liberté dans un environnement hostile. Le personnage cherche à s'élever « très haut au-dessus du monde soi-disant civilisé, jusqu'aux confins de l'absolu. La montagne lui fournit le tremplin idéal » (Beylie, Pinturault, 1995, p. 183). La montagne sert de référence au metteur en scène, de métaphore d'accomplissement dans la quête d'élévation personnelle. Cette quête cependant exige que le personnage surmonte des épreuves, comme des épreuves rituelles, alors qu'il s'enfonce dans les lieux hostiles montagnards qu'il appelle « la moelle du monde » pour sa propre régénération. Il s'agit d'une odyssée en solitaire, où la nature est présente comme un personnage à part entière et où, de par la relation personnage-montagne, on arrive au héros accompli.

Ici, la distinction entre les gens d'en haut et les gens d'en bas est aussi un élément important, Johnson cherche à devenir « un montagnard ». Quand il rencontre un vieux chasseur d'ours, ce dernier lui explique « La montagne est implacable. Tout ce que vous avez appris en bas ne sert à rien ici en haut. Il y a en a qui viennent dans les montagnes cherchant quelque chose de différent, en quête de quelque chose que leur nature n'a pas réussi à rencontrer en bas. Cela est inutile. On ne peut pas tricher avec la montagne ».

L'américain Jack Kerouac, un des écrivains phares de la 'beat génération', raconte dans un de ses récits sa rencontre avec la montagne. Ce passage possède la même aura d'isolement et de transformation personnelle. Il reste deux mois en tant que garde-forestier et pompier volontaire dans la Forêt Nationale du Mont Baker dans le Grand Nord-ouest américain. L'expérience modifie son rapport avec le monde. La montagne lui donne la possibilité de rencontrer une force intérieure dont il ignorait la puissance et même l'existence, et d'atteindre un niveau spirituel qu'il s'efforcerait de garder en bas. Lors de son départ, l'auteur écrit : « Quand je suis arrivé à la courbe du chemin où ma cabane disparaîtrait et où je descendrais jusqu'au lac pour rencontrer le bateau qui m'amènerait à la maison, je me suis tourné et j'ai béni le Desolation Peak et la petite cabane au sommet, en les remerciant de l'abri et de la leçon qu'ils m'ont apprise »<sup>1</sup> (Kerouac, 1960, p.164).

---

<sup>1</sup> « Quando eu cheguei à curva da trilha onde meu barraco desapareceria e eu desceria até o lago para encontrar o barco que me levaria pra casa, me virei e abençoei o Desolation Peak e o pequeno pagode no cume e agradei a eles pelo abrigo e pela lição que me ensinaram ».

En peinture, la montagne apparaît comme un sujet pictural qui offre une vue panoramique. « La dimension verticale, les plongées et les pics, conduisit à un prolongement de la perspective et de ses illusions » (Martinet, 2008, p. 29). La montagne représentait alors l'association entre la verticalité (élan spirituel et mystique) et l'horizontalité des grands espaces illimités qui symbolisaient la libération, l'épanouissement et la paix. « Ainsi, écrire ou peindre la montagne revient à élaborer une cartographie du moi intime, à dessiner des paysages de l'âme apaisée » (Dupeyron-Lafay, 2008, p.178). Nous pouvons souligner une série célèbre que Cézanne a réalisée sur la Montagne Sainte-Victoire à Aix-en-Provence, il s'agit d'une dizaine de tableaux.

La fascination que la montagne suscite chez les peintres est si grande, qu'il y a même en France une association, probablement unique en son genre : la Société des Peintres de Montagne. Fondée en novembre 1897, l'acte de naissance est tenu comme une conférence donnée par Franz Schrader, alors vice-président du Club alpin français (CAF), et publié l'année suivante dans l'Annuaire du CAF sous le titre : « A quoi tient la beauté des montagnes ». Cette société a édité en 1999 l'ouvrage « Cent ans de peinture de montagne : 1898-1998 » qui contient, outre de nombreux clichés et peintures d'artistes venant de France, du Maroc, du Pakistan, de Grande-Bretagne et des Etats-Unis, des biographies de personnalités ayant un rapport proche ou plus lointain avec la montagne.

En outre, dans les descriptions de lieux en montagne, on retrouve souvent des éléments comme la grandeur, le défi et la conquête des paysages. Soissons et al. (2001, p.73) en décrivant le Puy Mary, situé dans le département du Cantal, dans le Massif Central français: « Le département du Cantal s'enrichit d'une telle montagne. Elle constitue une bonne partie de ses ressources mais elle est surtout un repaire de beauté et d'espace, un repère d'immensité ». Il en est de même quand Vidal (1996, p. 144) parle du massif du Mont Blanc dans son ouvrage sur les plus beaux paysages de France : « Défile alors toute l'histoire du massif, celle de ces hommes courageux disparus pour avoir tenté la conquête de l'impossible ».

Si l'on prend la vie quotidienne, cette aura est présentée sur nombre de publicités qui vendent des produits qui, parfois, n'ont aucun rapport avec la montagne. L'image de grandeur sert à promouvoir des voitures, qui défilent dans les paysages pleins de beauté et de défis ; les montagnes sont présentes dans les packagings de bonbons rafraîchissants,

surtout à travers l'image des puys enneigés, 'purifiants' ; ces mêmes puys, faisant allusion à la pureté sont aussi fréquemment affichés sur des packagings de boissons non alcoolisées.

En revanche, malgré l'utilisation courante de la nature et notamment de la montagne dans la publicité, les études qui l'analysent sont peu nombreuses. Nous avons trouvé quelques références où les publicitaires justifient cette association avec des produits qui n'ont pas de rapport au paysage, par le fait que la nature aide à transmettre des sentiments, les paysages éveillant des sensations de bien-être, de calme, de liberté (Rey, 2010).

Dans des produits tels que les boissons alcoolisées ou cigarettes, nous trouvons souvent un décor qui renvoie à l'allusion du mythe prométhéen évoqué par la montagne - lieu de contact entre les dieux et les hommes, cadre des épreuves initiatiques de héros.

Les pentes peuvent susciter également l'idée d'ascension, chère aux directions des ressources humaines. Ainsi, l'exemple d'une annonce de recrutement utilisant l'image d'un falaisiste en action a par but de séduire des candidats capables de « grimper », de « gravir des échelons », « d'atteindre les sommets de la réussite ». Une autre annonce, également de ressources humaines, à travers l'image d'une « arête neigeuse très aérienne au premier plan, et dans le lointain la cordée sur le point d'attaquer la pente sommitale », affiche un objectif un peu différent : « Mission leader », le but est ici de recruter des cadres (Bozonnet, 1999, p. 114, 115).

Lors de l'association entre voitures et montagnes, ces dernières évoqueraient, à travers les virages, l'agilité, la maîtrise et la puissance (Rey, 2010). Pour Bozonnet (1999, p. 110), la technologie automobile s'empare de la montagne périphérique. L'auteur l'illustre avec une publicité de Renault. Les modèles sportifs défilent dans l'ambiance d'une forêt alpine, ou encore sur la blancheur hivernale des pentes neigeuses : « sa 'rage de vaincre' le pousse à 'sortir des sentiers battus, et à affronter les contrées les plus sauvages, les terrains les plus ardues' ». Dans ce cas, « l'altitude sélectionne les produits techniquement valables ».

Alcaraz (2001, p. 208) qui s'est intéressé à l'utilisation des terrasses dans des packagings et affiches des différents produits alimentaires souligne que le paysage, dans le cas des produits alimentaires, est souvent associé au terroir. « L'amalgame se fait aisément entre « image de terroir », « produit de terroir », « produit de qualité », conduisant à une association implicite ».



Nous avons pu observer à travers ce bref exposé, que les montagnes sont présentes dans notre vie souvent à travers l'évocation de contenus symboliques ou même mythiques. Toutefois, la question de la viabilité économique de ces territoires suscite bien des préoccupations. En France, par exemple, « si le littoral est menacé de congestion, la montagne connaît un danger inverse : occupant 29% du territoire national, elle ne regroupe que 13% de la population ». Les sept massifs qui la composent : Alpes du Nord et du Sud, Corse intérieure, Jura, Massif Central, Vosges et Pyrénées, manifestent des signes de fragilité liés à l'existence de handicaps permanents: le climat, le relief, et l'enclavement (Monod, Castelbajac, 2004, p. 73).

Le territoire de montagne occupe un cinquième de la surface de la planète, étant le support direct de la vie d'un dixième de l'humanité (FAO, 2002). Les montagnes procurent des biens et des services à plus de la moitié de la population du monde. En Europe, la proportion de personnes vivant dans un environnement de montagne est importante: les montagnes y occupent environ 40% de l'espace total pour près de 20% de la population européenne (Nordregio, 2004).

En général, ces zones sont considérées comme des écosystèmes importants et en même temps fragiles, ayant une grande influence sur les conditions générales du climat continental, ainsi que sur la circulation atmosphérique et les cycles d'eau et énergie. L'inclusion des montagnes dans le Chapitre 13 (Management des Ecosystèmes Fragiles : Développement Durable dans les Montagnes) de l'Agenda 21 lors de la Conférence des Nations Unies pour le Développement et l'Environnement montre la pertinence du regard envers ces zones (Nations Unies, 1992 ; Dax, 1999 ; Débarbieux, Price, 2008).

En termes naturels, les montagnes sont à la fois un écosystème fragile et une source importante d'eau, d'énergie, et de diversité biologique. « En tant qu'écosystèmes majeurs représentant l'écologie complexe et interdépendante de notre planète, les environnements de montagne sont fondamentaux à la survie de l'écosystème mondial » (ibid., p. 14).

Une prise de conscience croissante par rapport à cette interaction et l'importance de la conservation des montagnes à l'équilibre des régions de contrebas, à partir des débats écologiques dans les années 1990, ont donné lieu à des délibérations importantes. Les délibérations de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (UNCED) à Rio de Janeiro en 1992 peuvent être considérées comme un pas important dans

la sensibilisation et la reconnaissance des biens et des services en provenance des zones de montagne.

Dès lors, de nombreux projets de recherche, ainsi que des diagnostics ont été consacrés aux différents aspects des zones de montagne du monde ces dernières années, (FAO, 2002 ; Glochamore, 2005 ; Euromountains.net, 2006 ; Robinson, 2007).

Ces études abordent des critères normatifs pour classer les montagnes (Meybeck et al., 2001 ; Nordregio, 2004), des aspects juridiques (Villeneuve et al., 2002), des conséquences du changement climatiques (ANEM, 2007), des particularités de leurs production agroalimentaire (Euromontana, 2004 [b, c]), des questions autour de la gestion de l'eau (SEAHS, 2002), ou des questions liées directement au développement des ces zones (FAO, 2002 ; Glochamore, 2005 ; Euromountains.net, 2006 ; Robinson, 2007), et mettent en évidence l'intérêt croissant envers les particularités des zones de montagne.

Les caractéristiques et les défis des différentes régions de montagnes sont variés, toutefois, les études démontrent la pauvreté relative de ses habitants, la perte de biodiversité, la perte des savoirs indigènes, notamment dans les pays les moins développés (Dax, 2008).

Une étude menée sur des régions de montagne en Europe, démontre qu'elles sont considérées comme ayant des handicaps naturels permanents dus à leur périphéricité et/ou aux contraintes topographiques et climatiques pesant sur leur activité économique. En termes démographiques, par exemple, dans tous les États membres de l'UE, ainsi qu'en Norvège et en Suisse, la densité moyenne de la population est inférieure dans les municipalités de montagne que dans celles des plaines. Sur le plan économique, des zones de montagne d'Europe se caractérisent par une forte complexité. Le secteur tertiaire étant largement représenté tant dans les zones de montagne prospères (Alpes du Nord françaises et Moyen-Pays suisse notamment) que dans les zones moins prospères (Norvège du Nord, par exemple). Le secteur secondaire est encore relativement bien représenté dans un groupe hétérogène de zones de montagne (le plateau de Hardangervidda et la zone de montagne située dans le sud de la Norvège, le nord de l'Angleterre, le pays de Galles, les Sudètes dans la République tchèque, la Forêt-Noire en Allemagne, la Catalogne et le Pays basque espagnol). Les zones de montagne tributaires des activités du secteur primaire se concentrent dans le sud de l'Europe (Bulgarie, Espagne, Pyrénées françaises et Massif central, Corse, Sardaigne, Sicile et sud de l'Italie, notamment) et en Pologne. Une donnée

montre l'importance de l'activité agricole et d'élevage dans les zones de montagne : dans les États membres de l'UE, ainsi qu'en Norvège et en Suisse, le secteur primaire emploie proportionnellement plus de personnes dans les zones de montagne que dans les zones de plaine (Nordregio, 2004).

Mais les exploitations agricoles doivent faire face à des conditions naturelles défavorables, liées à la présence des pentes escarpées, des saisons de croissance plus courte accentuées par des conditions de climat extrêmes, et donc une absence de possibilités de production alternée. Dans certains cas, s'ajoute à cela une infrastructure coûteuse, entraînant des frais de transport élevés et un accès difficile. Tout cela se reflète dans la rémunération de l'activité chez des personnes qui se consacrent à l'activité primaire en montagne. Selon Dax (2008), en termes de Marge bénéficiaire brute (MBB), tandis que la moyenne de MBB par exploitation en zone de montagne est de 8,1 Unités de taille économique (UTE), cet indice atteint 18,7 UTE pour toutes les fermes de l'UE-15.

Il y a également la question de l'éloignement par rapport aux grandes villes et aux services dont les populations ont besoin. Toujours en Europe, selon le rapport Nordregio (2004), les zones de montagne périphériques et peu peuplées sont les moins bien loties. En ce qui concerne les services tels que les soins médicaux ou l'enseignement, la faible densité de population et l'habitat relativement dispersé viennent s'ajouter aux problèmes d'accessibilité. Les montagnards doivent souvent faire de longs trajets pour avoir accès à ces services, en particulier aux services de haut niveau.

Les problèmes auxquels se heurtent les montagnards, l'accès souvent rendu difficile et le manque d'infrastructures, ont contribué d'une manière générale au maintien dans les montagnes d'un caractère (plus ou moins accentué) d'enclavement. Cet isolement a eu comme conséquence positive la préservation de la biodiversité, des traits culturels, des paysages, de sorte que les approches relatives aux zones de montagnes sont en changement. Grâce à la reconnaissance de leurs singularités, elles ne sont plus seulement classées comme zones « à problèmes ». Les potentiels sont pris en compte en tant que facteurs utiles et importants dans leur développement (Dax, 2008), c'est là l'objet de notre thèse.

Il faut souligner que le débat académique sur le développement rural a apporté sa contribution dans cette nouvelle approche envers les montagnes. De façon extrêmement simplifiée, Ellis et Biggs (2001) ont caractérisé l'agenda de recherche sur le développement des zones rurales pendant le siècle dernier. Les années 1960 ont été grosso

modo marquées par la modernisation, les années 1970 par l'intervention de l'Etat, les années 1980 par la libéralisation des marchés et les années 1990 par la participation, la gouvernance et par les thèmes environnementaux. A partir des années 2000, d'autres auteurs (Ploeg et al., 2000) plaident un paradigme pour le développement rural : il faudrait désormais dépasser la question du développement économique, et penser au développement économique et social, tout en prenant en compte la préservation environnementale, le tout contribuant à l'amélioration de la qualité de vie pour les habitants des zones rurales.

Le développement rural est un champ privilégié des sciences politiques, qui sont très actives dans leur analyse du rôle, des résultats et des contradictions des politiques appliquées visant le développement des zones rurales (Ray, 2000, Ellis, 2000). Par ailleurs, dès que l'on a réalisé l'importance de dépasser une vision sectorielle de l'économie par la réussite d'actions visant la dynamisation des zones tenues comme marginalisées, l'économie spatiale (Krugman, 1991) et territoriale (Pecqueur, 1992 ; Torre, 2006 ; Benko, 2007), et la géographie (Raffestin, 1993 ; Claval, 2000 ; Santos, 2003 ; Marsden, 2003) sont également des disciplines qui ont contribué à travers leurs concepts au débat sur le développement rural.

Notre proposition est d'analyser les apports des sciences de gestion au développement rural, notamment dans des zones de montagnes.

D'une part, il y a un développement des travaux en gestion en faveur d'une discipline « en prise avec la société » (Durand et al., 2009 ; Rémillard, Wolff, 2009), ou des études de cas qui prennent en compte les nouveaux enjeux du développement durable par rapport à la réputation de l'entreprise (Philippe, Durand, 2009 ; Duriff et al., 2009). Souvent, liées à la question du développement durable, on trouve les publications sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Capron, Quairel, 2006 ; Perez, 2007, Gendron, 2009). De notre point de vue, outre une problématique spécifique, les sciences de gestion ont une contribution à apporter dans les discussions sur le monde rural et peuvent établir un dialogue intéressant avec d'autres champs disciplinaires. D'autre part, on voit des notions telles que l'entrepreneuriat et la stratégie qui commencent à être mobilisées pour interroger le développement rural, cela étant fait par des chercheurs appartenant à des domaines extérieurs aux sciences de gestion (Marsden et al., 2000 ; Renting et al., 2003 ; Marsden, 2009).

Nous proposons dans cette thèse d'analyser **le sujet** de la valorisation des produits alimentaires de montagne avec l'approche des sciences de gestion.

Nous soulignons, d'abord, que, d'après cette vision, plus intégrée du développement rural, la variété des attraits des zones rurales peut être traitée comme un atout pour leur développement. Les espaces de montagne présentant de grandes différences de structure, leur développement doit prendre en compte la sauvegarde de caractéristiques environnementales et culturelles qui constituent leurs atouts (Dax, Hovorka, 2004). Ces atouts « vont de la contrée sauvage primitive aux paysages soigneusement entretenus, et des anciens monuments historiques aux traditions culturelles de toujours, ils concernent un large ensemble d'aspects divers » (Dax, 2008, p. 29).

En effet, la montagne est liée à une image de plus en plus positive, notamment dans les pays occidentaux. Les populations sont souvent tenues comme des populations traditionnelles et dans des sociétés ou des contextes qui valorisent la tradition, les montagnards sont devenus des garants de valeurs culturelles, de sorte que les populations concernées revendiquent volontiers le statut de « montagnard ». Cela se voit par des manifestations, telles que les « Rencontres des cultures de montagne », un événement organisé dans la ville de Saint Flour (France); tous les deux ans, l'Association Nationale des Elus de Montagne (France) organise un Forum Mondial de la Montagne et des Montagnards pour accueillir des populations montagnardes du monde entier (Débarbieux, 2001a).

Dans ce contexte, la valorisation des atouts locaux constitue la meilleure motivation pour leur préservation, le but étant d'aider les territoires défavorisés à exploiter la valeur de leurs avantages. Selon le rapport Nordregio (2004, p. 216), un des sujets dont il faut approfondir l'état de connaissance en faveur du développement des montagnes est « l'attention particulière portée aux produits de qualité et la préservation des terres par l'agriculture de montagne ».

Le contexte est favorable à la stratégie de valorisation de produits de qualité ou typiques. Les montagnes doivent ainsi miser sur la production, le traitement et la commercialisation des produits de qualité ou sur les marchés de niche. La promotion de ces produits peut s'appuyer sur l'attractivité touristique des régions de montagne (ibid.; Dax, 2008).

Or, le développement d'une stratégie de niche par voie de la valorisation de l'offre alimentaire de montagne demande l'approfondissement des connaissances sur la consommation, un champ de recherche des sciences de gestion. De telles stratégies visent à mettre en relief des caractéristiques valorisées par les consommateurs.

Des études montrent que l'origine géographique des produits exerce une influence sur l'évaluation des consommateurs (Tregear et al., 1998 ; Weatherell et al. 2003 ; Ittersum et al., 2003). Cette influence est en rapport avec la perception des consommateurs à propos du territoire d'origine et avec ce que les consommateurs attendent de l'acte de consommation. Ainsi, une étude sur les perceptions du territoire montagne, à partir du concept terroir, et sur la façon dont les consommateurs jugent les produits alimentaires de montagne (leurs caractéristiques), et les attentes envers ces produits sera nécessaire, puisque les références sur ce sujet sont rares jusqu'à maintenant.

Par ailleurs, nous allons nous intéresser aux stratégies mises en place par des entreprises alimentaires basées en montagne. Nous pensons qu'étudier les compétences des entrepreneurs locaux peut constituer un apport important des sciences de gestion au développement rural, une des dimensions à mieux explorer étant celle de l'entreprise, puisqu'elle « est l'outil qui transforme la ressource tout d'abord territoriale en actif marchand » (Pecqueur, 2007, p. 59).

Ainsi, le territoire de montagne sera traité dans notre travail en tant qu'une localisation dont les particularités ont une influence sur les activités de transformation alimentaire, le regard restant posé sur l'entreprise. De ce fait, nous mobilisons deux paradigmes de l'entrepreneuriat.

Le premier est celui de la construction de l'opportunité d'affaire, « où l'opportunité est une construction sociale naissant des interactions et des confrontations entre les porteurs du projet d'entreprendre et leur contexte d'évolution » (Verstraete, Fayolle, 2005, p. 35). Le deuxième est celui de la création de valeur, appuyée sur l'idée que l'entrepreneuriat est porteur de richesse et d'emploi.

L'utilisation des deux paradigmes est en relation avec la problématique générale de recherche et la contribution théorique que nous avons l'intention d'apporter, dès lors que la différenciation des produits alimentaires, notamment à travers la mise en avant de l'origine, pourrait se constituer une opportunité pour les produits alimentaires de montagne. Cette opportunité peut créer de la valeur et apporter des bénéfices non

seulement pour les entreprises, mais également pour leur territoire d'implantation, la montagne.

La thèse se présente en deux parties.

La première est consacrée à une révision de la bibliographie ayant l'objectif de justifier la pertinence du thème, mais également de problématiser l'utilisation de la montagne en tant qu'unité territoriale. Etant donné les externalités positives vérifiées dans ce territoire, nous aborderons la contribution de l'apport des sciences de gestion au développement rural des zones de montagne, en aboutissant à une problématique générale de recherche. Ensuite, nous mobiliserons des concepts théoriques utilisés pour analyser et discuter les résultats concernant l'étude consommateur et l'étude des entreprises alimentaires basées en montagne ; à partir du cadre théorique il sera possible de rédiger les hypothèses de travail.

La deuxième partie est composée à partir d'une révision des données secondaires du terrain, qui ont été utilisées pour préparer les questionnaires, ensuite par la méthodologie d'enquête, et finalement par la discussion des résultats de l'étude confirmatoire en suivant trois axes : la perception du territoire montagne et des produits alimentaires de montagne, le marché et la promotion des produits alimentaires de montagne, et la construction des opportunités d'affaires en montagne.





**Première partie :**  
**La montagne, revue de littérature et**  
**concepts**

# 1 Le territoire montagne et le développement

---

L'objectif de ce chapitre est d'aborder les aspects liés à notre sujet de recherche, la valorisation des produits alimentaires de montagne, afin d'identifier la voie à travers laquelle nous allons le traiter. Cette première révision de la bibliographie concernant les sujets autour de notre thème a comme but de démontrer la pertinence du sujet et de nous aider dans l'aboutissement de la problématique générale de recherche.

Ainsi, dans la section 1 nous allons approfondir la révision sur le thème majeur, la montagne, en abordant la construction sociale du territoire montagne, révision dont le point de départ sont les paramètres employés dans le classement des zones de montagne. Ces paramètres changent par rapport aux différents pays, raison par laquelle il faut les problématiser. Ce débat vise à signaler ce qui forme une identité montagnarde, laquelle pourrait donner sens à cet ensemble spatial qui n'est pas homogène.

Dans la section 2 une révision plus détaillée de la situation de zones de montagne en ce qui concerne l'activité agricole et leurs zones rurales, permettra de justifier l'importance de la valorisation de la production alimentaire de montagne. Une mention valorisante ou une certification d'origine montagne peut se constituer en moyen pour valoriser cette offre, la France et la Suisse ont pris l'initiative en Europe, nous analysons la situation et les conditions actuelles des démarches françaises et suisses.

Pour finaliser le premier chapitre, une révision donnera la possibilité de justifier l'emploi des outils des sciences de gestion en rapprochant la discipline du débat académique sur le développement rural.

## 1.1 Montagne : importance et définitions

Le Dictionnaire thématique histoire et géographie définit la montagne comme : « partie saillante de l'écorce terrestre, d'une grande étendue, d'un commandement (hauteur) important (plusieurs centaines de mètres) et aux pentes prononcées. Un **massif montagneux** est un ensemble de sommets de reliefs élevés » (Brand, Durousset, 2002, p. 364). Le Dictionnaire fait aussi la différence entre la haute et la moyenne montagne : « La haute montagne est située à l'**étage nivo-glaciaire** (des neiges et des glaces), d'où la

présence de glaciers et l'importance du **modèle glaciaire** lié aux glaciers actuels et aux glaciers quaternaires (formes héritées). (...) La moyenne montagne entièrement déneigée en été est une montagne où le modèle glaciaire est hérité et peu apparent » (ibid., p. 365). Les limites haute/moyenne montagnes varient selon la latitude.

Il faut souligner que l'intérêt à distinguer la haute de la moyenne montagne n'est encore que très récent, il fait suite à la nécessité d'étudier les phénomènes humains par zones d'altitude, nécessité qui s'est précisée au cours des quarante dernières années. « Elle est liée à l'apparition d'activités économiques nouvelles à haute altitude (station d'alpage des années 60-70 situées à des altitudes comprises entre 1600 à 2300 m, Parc Nationaux, ...), activités très mal associées aux activités souvent plus traditionnelles situées en contrebas. Elle est aussi liée à la différence d'attitude de l'administration nationale dans son intervention dans l'aménagement de ces deux étages d'altitude ». Puisque la haute montagne a été, jusqu'à récemment, un espace exclusivement pénétré de façon temporaire : « un espace périphérique et non un espace de vie. On 'va' en haute montagne ; on n'est' jamais en haute montagne » (Débarbieux, 1988, p. 21-22)

Revenant sur la montagne tout court, l'Encyclopédie Universalis (1980) souligne que l'altitude n'est pas l'unique élément qui fait la montagne : « Les montagnes sont un élément important du relief terrestre. Il serait faux d'identifier la notion de montagne à la seule notion d'altitude. Personne ne contestera qu'à moins de 1.000 mètres d'altitude, les vigoureux reliefs du Pays Basque sont des montagnes, alors qu'au Nouveau Mexique, les vastes surfaces du Llano Estacado situées au dessus de cette altitude ne sont absolument pas intégrées aux montagnes Rocheuses. (...) Tout autant que l'altitude absolue, c'est la vigueur de la pente et l'importance des dénivellations qui frappent l'imagination ».

Au-delà de quelques poésies, c'est effectivement l'altitude et la présence de pentes ce qui caractérise la montagne. Néanmoins ceci peut être l'objet de situations variées : sont considérées comme montagnes les zones situées au-dessus de 300 mètres d'altitude en Guadeloupe et Martinique, ou au-dessus des 1.500 en Géorgie, par exemple. D'un point de vue normatif la FAO déclare, qu'en raison de la grande diversité des zones montagneuses, « il n'est ni possible ni souhaitable de concevoir une définition trop détaillée des montagnes, qui puisse être universellement acceptable et applicable. En pratique, les législateurs prennent en compte divers éléments pour définir les montagnes et déterminer leurs contours, notamment des caractéristiques naturelles (altitude, topographie, climat, végétation) et des facteurs humains (sécurité alimentaire, opportunités et obstacles relatifs

à l'utilisation des terres, interactions entre montagnes et plaines). De tous les critères de définition utilisés actuellement, l'altitude est le plus significatif, car à certaines altitudes les conditions de vie deviennent beaucoup plus difficiles et précaires que dans les plaines<sup>2</sup> » (Villeneuve et al., 2002, p. 13). Du point de vue pratique, cependant, l'absence d'une homogénéité à ce sujet au niveau européen, d'après les représentants et les élus de montagnes, est un frein à la formulation de politiques en faveur des ces zones.

Ayant comme but de fournir des paramètres minimaux pour guider des politiques concernant les montagnes, la Commission Européenne a adopté le texte de l'article 18 du Règlement (CE) n. 1257/1999 du Conseil du 17 mai 1999 concernant le soutien au développement rural par le Fonds Européen d'orientation agricole (FEOGA) et propose la définition suivante:

« 1. Les zones de montagne sont celles qui sont caractérisées par une limitation considérable des possibilités d'utilisation des terres et un accroissement sensible des coûts de travaux en raison de :

- i. soit l'existence, en raison de l'altitude, de conditions climatiques très difficiles, se traduisant par une période de végétation sensiblement raccourcie,
- ii. soit la présence, à une altitude moindre, dans la majeure partie du territoire, de fortes pentes telles que la mécanisation ne soit pas possible ou bien nécessite l'utilisation d'un matériel particulier très onéreux,
- iii. soit la combinaison de ces deux facteurs lorsque l'importance du handicap, résultant de chacun d'eux pris séparément, est moins accentuée, à condition que de cette combinaison résulte un handicap.

2. Les zones situées au nord du soixante-deuxième parallèle et certaines zones adjacentes doivent être traités de la même façon, comme zones de montagne ».

Le Comité économique et social Européen, en revanche, comprend que des facteurs humains doivent être ajoutés aux facteurs naturels. Ainsi, l'avis d'initiative du CES 461/88

---

<sup>2</sup> *Given the great diversity of mountain zones, it is not possible, nor desirable, to draw up a detailed definition for mountains, which would be universally acceptable and applicable worldwide. In practice, law-makers take into account various elements to define mountains and to determine their boundaries, including natural characteristics (altitude, topography, climate, vegetation) as well as human factors (food security, land-use opportunities and constraints, highland-lowland interactions). Of the currently used definition criteria, altitude is the most meaningful, for at certain altitudes living conditions become much more difficult and precarious than in the lowlands.*

propose la prise en considération, au-delà des handicaps naturels adoptés dans la directive 75/368/CEE<sup>3</sup> tels que l'altitude, la déclivité, et la combinaison des deux, mais aussi :

- a. Les handicaps socio-économiques :
  - i. la faible densité de la population ;
  - ii. l'isolement dû à l'éloignement des centres urbains et du pouvoir économique et politique ;
  - iii. la dépendance excessive de la population à l'égard de l'activité agricole ;
- b. Le degré de détérioration de l'environnement. »

Tout en soulignant que « (...) le choix, la définition et la combinaison de ces différents facteurs ne peuvent être uniformes pour l'ensemble de la Communauté, mais doivent être adaptés aux diverses situations (...), bien que recommandant de prendre en compte les zones aux pieds des montagnes pour éviter un 'découpage excessif' des territoires ».

L'attention portée à une caractérisation qui soit satisfaisante relève du fait que les zones de montagne sont tenues comme des zones défavorisées, ayant besoin d'une attention et de politiques différenciées même par rapport aux zones défavorisées tout court. A cet égard, dans les pays membres de l'Union européenne, les zones défavorisées sont divisées en trois grandes catégories : les montagnes, autres zones défavorisées et zones défavorisées ayant des handicaps spécifiques (Régulation 1257/1999 [Art. 13-21]), chaque pays pouvant les classer en conformité à leurs spécificités.

Les montagnes seraient différentes des autres zones défavorisées par rapport à leur altitude, à la présence de pente et à la rigueur du climat, ce qui réduirait les rendements des activités agricoles, et empêcherait la mécanisation des ces mêmes activités. Il est intéressant de voir le cas de la France, qui en 1975 estimait avoir 33,1% de sa superficie agricole classées comme des zones défavorisées, chiffre qui a atteint 45,1% en 1991, et puis a reculé d'un pourcent : 44,1% en 2005. La croissance de ces proportions est due au fait d'un élargissement graduel des zones éligibles. On souligne que les zones de montagnes représentent 14,4% des zones tenues comme défavorisées en France (Dax, 2005).

Comme nous pouvons le constater, les géographes se montrent réservés par rapport aux difficultés rencontrées dans l'identification de dynamiques ou de caractères communs

---

<sup>3</sup> La directive 75/298/CEE a été remplacée par la CE 1275/1999.

à l'ensemble des montagnes. Une façon de contourner le problème a été l'établissement de typologies, au lieu de présenter et de concevoir un type unifiant de la diversité constatée empiriquement. Cependant, même ces typologies – pour conventionnelles qu'elles soient, comme « jeunes », ou « anciennes montagnes », ne semblent pas recevoir l'agrément d'une majorité de la communauté scientifique internationale (Débarbieux, 2001b). Pour cette raison nous allons privilégier la notion de territoire de montagne dans notre étude.

### **1.1.1 Territoire: du concept au territoire "montagne"**

L'apparition du concept de territoire en géographie surgit dans la période de la consolidation de la géographie en tant que discipline, ayant comme base les théories proposées par Ratzel. La base du territoire ratzélien est le sol, puisque dans sa compréhension, la majeure partie des “sociologues étudient l'homme comme s'il s'était formé en l'air, sans liens avec la terre” (Ratzel, 1900, p. 4 ; Durán, 2010).

Le sol, comme moyen naturel, serait un élément majeur d'influence sur les histoires des Etats et des sociétés, cela dû au fait que le sol contient en soi le rôle de ‘donner’/‘générer’ l'habitation et l'alimentation. De cela est née la notion d'espace vital, où la protection, et même les mouvements d'expansion de ce même territoire, sont considérés comme légitimes. Ratzel (1900, p. 8) arrive au point d'affirmer que c'est “cette nécessité de protéger le sol qui est la raison d'être de l'État”.

On souligne deux particularités à propos du référentiel:

- i. le sol, ou la terre, ou encore le milieu naturel, n'étant pas homogène, aurait de l'influence - mais sans nécessairement déterminer en soi, le développement des sociétés ;
- ii. à l'Etat est donné le pouvoir sur le territoire.

De nos jours, le géographe américain Robert Sack (1986) a été le responsable de la récupération de la notion de territoire dans cette discipline. Le pouvoir est toujours l'élément central de son analyse, néanmoins, la territorialité est prise en compte à travers la motivation humaine et est directement liée à la tentative d'influencer ou de déterminer des processus, des comportements, ou l'accès inscrits dans une aire géographique donnée.

De cela on peut comprendre que sous l'optique de la géographie politique, le territoire est surtout une projection de pouvoir.

Le français Claude Raffestin analyse ce lien dans son ouvrage : ‘Pour une Géographie du Pouvoir’ (Raffestin, 1993). Ici, le territoire est analysé à travers la relation de conflit et domination, mais en prenant en compte différentes échelles de pouvoir, lesquelles donnent lieu à différentes dynamiques spatiales. Pour Raffestin, qui s’appuie sur la ‘microphysique du pouvoir’ de Foucault, le territoire abrite de multiples pouvoirs, qui correspondent à de multiples territoires qui peuvent se superposer les uns aux autres. La compréhension des ‘projets de pouvoir des groupes’ est la clé pour comprendre les dynamiques du lieu.

Ainsi, faire référence au territoire est faire une référence implicite à la notion de limite, même si cette dernière n’est pas tracée, comme c’est le cas généralement. Cette limite exprime la relation qu’un groupe maintient avec une portion de l’espace. Les actions de ce groupe génèrent la délimitation, l’action étant, elle, commandée par un objectif, qui est aussi une délimitation par rapport à d’autres objectifs possibles (ibid.).

Les objectifs, les actions, les connaissances et les pratiques déterminent donc un système territorial. Celui-ci est la représentation – l’image, d’une structure dans un plan déterminé. Il est important de souligner que l’auteur prend en considération les sphères politique, économique, sociale et culturelle dans le cadre des objectifs, actions, connaissances et pratiques.

Le concept de territoire possède aussi d’autres vertus, dans la mesure où de multiples pouvoirs (macro et micro-pouvoir) déterminent des territorialités multiples, lesquelles, dans le même temps, se superposent les unes aux autres et coexistent.

Le concept fournit, de cette façon, différentes échelles qui peuvent aller du territoire national jusqu’aux micro-territoires domestiques, par exemple. Au contraire, dans le concept de région, le pouvoir de ‘couper’ et de démarquer l’espace est une attribution exclusive de l’Etat.

Le territoire en réseaux permet aussi de comprendre les horizontalités qui constituent l’espace, c’est-à-dire, les groupes qui s’articulent en réseaux et forment des territoires de collaboration/coopération. Les réseaux peuvent sortir des limites territoriales ou régionales en s’articulant avec des acteurs externes, processus par lequel il y a la formation des nouveaux territoires (Castells, 1996).

Ce qui donne l’unité du parcours théorique en géographie est l’élément pouvoir. Cependant, à partir de Raffestin, le concept gagne en richesse, mais, en même temps qu’il est amplifié par rapport à des échelles d’utilisation, il perd en termes de rigidité

conceptuelle. Les territoires sont désormais saisis de façon dynamique en tant que produits des différents acteurs, et non plus statiquement et sous contrôle uniquement du pouvoir de l'Etat.

C'est cette liberté de couper l'espace à travers une optique particulière qui justifie l'emploi du territoire en tant que base spatiale d'analyse en respectant son poids conceptuel. Ce dépassement de limites régulées officiellement offre la liberté d'une démarcation de l'espace selon l'angle et l'échelle utilisés. Ainsi, on peut parler du territoire du Camembert, par exemple, du territoire du jambon de Bayonne, sans qu'ils soient en conformité avec une région, ou un département délimité sur le plan politique.

Ainsi, le territoire sera présent dans de nombreuses études contemporaines basées sur les dynamiques de développement appelé 'endogènes', à partir de l'incorporation de l'espace local dans des programmes de recherche, pour comprendre des trajectoires et des performances économiques, dès lors qu'émergent des processus de « reterritorialisation » (Levèsque et al., 2001).

Ces « reterritorialisations » ont un rapport aussi avec la visibilité et le processus de légitimation des actions menées par des groupes d'acteurs de la société civile dans l'arène publique. Cela étant, si le concept amène à la réflexion en termes de projection de pouvoir que nous ne pouvons pas développer ici, il donne en revanche la possibilité de travailler la montagne en tant qu'une construction sociale des acteurs impliqués.

### **1.1.2 Le territoire montagne : une construction sociale**

Dans le numéro 97 de la Revue de Géographie Alpine, paru l'année 2009, il est question de définir la « montagne » en tant qu'unité d'action commune dans le cadre des actions locales. Débarbieux (2009) se demande ainsi 'quand' et 'comment' une région devient montagne. Son propos est de discuter la pertinence de parler de « région de montagne » au sens général, en dépassant les identités prédéfinies par les délimitations officielles, c'est-à-dire l'appartenance soit au pays, soit au département.

Le débat contient le problème de comment arriver à, sinon à établir, du moins à signaler ce qui compose/forme une identité montagnarde, laquelle pourrait donner sens à cet ensemble spatial. On ne pourra arriver à des réponses que par la voie des études qui



font appel à l'analyse sociologique et anthropologique des populations montagnardes, leurs histoires, valeurs, codes, entre autres<sup>4</sup>.

En revanche, on peut avancer des arguments en faveur du territoire montagne, notamment, et comme le souligne Débarbieux (2009, p. 3), par les processus de problématisation territoriale et objectivation, les sources de « l'individualisation publique de la montagne et son périmétrage ». Nous avons cité, dans la section antérieure, une quantité importante de travaux qui spatialisent des éléments d'une catégorie, cela permet de penser la montagne à partir de la différenciation territoriale et en tant que paradigme de l'action collective.

Force est de constater qu'il existe une légitimité institutionnelle autour du territoire de montagne. Ceci peut être illustré par des exemples comme l'Association des Elus de Montagne, Euromontana, Conférence Transfrontalière Mont-Blanc, l'Alliance des communautés de montagne d'Asie Centrale. Ce sont là des entités qui essaient de façonner des politiques publiques et l'intervention dans l'ensemble des zones montagnardes au niveau européen qui appartiennent à cette catégorie géographique au « cœur de l'échange et sur laquelle l'action collective construit partie de la légitimité. La montagne y acquiert donc un statut particulier » (Rudaz, 2009, p. 14).

Le point de départ peut être assez général – en considérant le territoire montagnard en tant que zone fragile et économiquement défavorisée, se caractérisant aussi par une altitude importante, des pentes plus ou moins accentuée, par la rigueur de son climat, tout ce qui fait que ces endroits gardent une situation d'isolement relatif par rapport aux zones de plaine et qui relient différents massifs jusqu'à ce que des « groupes [puissent] allier leurs forces au-delà des frontières au nom d'une référence commune à la montagne » (ibid., p. 14), c'est ce qui confère une épaisseur institutionnelle à ce territoire particulier. Ceci dit, il faut aussi prendre en considération qu'il ne s'agit pas d'un territoire homogène, il y a des enjeux qui rassemblent, mais des situations qui différencient.

---

<sup>4</sup> Quelques travaux empiriques vont déjà dans cette direction, toutefois en prenant un zonage spécifique et étudiant les effets (Del Biaggio, 2009 ; Petite, 2009), les conflits (Broggio, 2002 ; DeBoe et al., 2005 ; Fall, 2009), les particularités dues aux identités nationales dans des zones transfrontalières, notamment dans le territoire alpin, ou andin (Amilhat-Szary, 2009).

## 1.2 L'agriculture extensive source d'externalités positives en montagnes

Concernant les aspects agricoles et agroalimentaires en zones de montagne, l'activité étant fortement contrainte par des conditions naturelles, l'application d'un modèle de production intensif<sup>5</sup> a été limitée. Ces conditions difficiles se traduisent notamment par un déséquilibre important dans les revenus des exploitations entre zones de plaine et de montagne. Malgré des mesures de politique agricole, il existe encore de fortes disparités de revenu : en France en 1999, les revenus des exploitations agricoles en montagne restaient inférieurs de 30 % à la moyenne nationale (Amoudry, 2002 ; Bazin, 1998). En Autriche, la production agricole est 25% plus faible dans les zones alpines, les revenus des exploitations étant 20% inférieurs, cet écart peut, néanmoins, atteindre les 60% (Dax, 2001).

En outre, on note que les agriculteurs et transformateurs, situés en zone de montagne, se heurtent à de nombreux obstacles dans la production, mais aussi dans la mise en marché de leurs produits (faibles infrastructures de communication, coûts de transport élevés, manque d'accès à un marché plus vaste, éloignement des centres urbains et du pouvoir économique) (Amoudry, 2002).

Ainsi, la question du développement ou de la viabilité économique de la montagne suscite des nombreuses questions. Une de plus pertinente serait autour des dynamiques envisageables pour un développement qui soit durable pour ces zones tenues comme défavorisées, mais porteuses d'une riche diversité écologique, culturelle entre autres.

**Tableau 1 – Principaux types d'externalités des montagnes**

Positives	Négatives
Biodiversité	
Protection du sol et contre les inondations	Inondations et érosion/sédimentation
Approvisionnement en eau de qualité	Pollution (notamment de l'eau)
Séquestration du carbone	
Protection contre les avalanches	
Protection contre les incendies	Incendies
Paysages culturels	
Loisirs de plein air	
Communautés rurales et patrimoine culturel	Emigrations vers la pauvreté urbaine.
	Coûts de l'appui aux communautés de montagne non viables

*Source : Robinson, 2007*

En comparaison avec des zones de plaine et dû exactement à des contraintes exposées, on trouve une situation de préservation qui est vue comme un potentiel pour

---

<sup>5</sup> Il faut, néanmoins, souligner que si les systèmes agricoles non-intensifs sont dominants dans les zones défavorisées, cela ne veut pas dire qu'il s'agit toujours de pratiques durables (Dax, 2005).

générer des externalités positives en montagne. Cela serait un trait commun à toutes ces zones-là, lequel pourrait déclencher des sortes de dynamiques territoriales qui peuvent contribuer à des processus de développement. Et même si les zones de montagne « peuvent être très différentes les unes des autres, en fonction de la latitude et de la situation économique du pays » (Robinson, 2007, p. 7), la préservation est une source d'externalités plutôt positive que négative (voir le Tableau 1 ci-dessus).

Liées à ces externalités positives dues à leur isolement, il est possible d'identifier des conséquences vertueuses desquelles les populations de montagne, entre autre, tirent parti. Le rôle de la préservation environnementale dans la séquestration du carbone est un exemple illustratif de ce qu'on peut appeler un service rendu à des grandes villes. De même pour l'approvisionnement de l'eau de qualité, la préservation de la biodiversité, source de l'équilibre écologique au-delà des montagnes et ainsi de suite.

La conservation des paysages et leurs patrimoines culturels sont aussi perçus comme un avantage aux yeux des consommateurs, qui en profitent à travers le tourisme en montagne, à travers la valorisation de la gastronomie typique. Autrement dit, « dans une certaine mesure ce qui formait le handicap est réinventé comme un facteur d'aménité des zones de montagne. Il doit donc devenir partie d'une stratégie pour utiliser ce potentiel en faveur du développement »<sup>6</sup> (Dax, 1999, p.5).

Le défi qui se pose est donc celui de mobiliser les externalités en faveur du développement. Puisque, si ces externalités peuvent constituer une sorte d'avantage, la façon d'activer ces ressources détermine en grande partie sa réussite.

En outre, si « l'aura [de la montagne] n'a jamais été aussi grande », les fragilités restent importantes surtout du point de vue démographique. Et cela entraîne une spirale de conséquences nuisibles pour toute la dynamique économique et sociale. Dès lors qu'on a « de moins en moins de montagnards, de moins en moins de contribuables, d'électeurs (...), la tentation est grande de ne sauver de la montagne que ce qui est indispensable à la vie touristique hivernale, on laissera tout le reste aller vers le dépeuplement » (Estienne, 1988, p. 263). Il faut trouver des moyens pour que la montagne développe ses potentialités aussi pour ses propres habitants. Gumuchian (1995), Vissac (1995), Balsinger (2009) évoquent le développement territorial basé sur l'identité et les stratégies territoriales des

---

<sup>6</sup> To some extent the former handicap is re-coined as an amenity feature of mountain areas. It has thus become part or a strategy to use this development potential.

acteurs en montagne. Fischesser (1995, p. 162) souligne le besoin de « la reconnaissance du montagnard comme acteur et sujet du développement ».

Ce sont des notions qui évoquent le caractère relationnel et rappellent que regarder le patrimoine naturel et culturel des montagnes est certes regarder leurs sources de richesse matérielles et immatérielles, mais également comprendre les groupements humains qui y habitent. Ainsi, il faudrait analyser d'un côté les dynamiques qui sont internes à la montagne et d'un autre côté, voir comment les relations externes sont construites. En ce qui concerne les flux, le défi est de faire en sorte que le bilan des échanges soit aussi favorable pour la montagne (Perret et al., 1995). Cependant, en interne, il faut soutenir des activités ayant des possibilités de reproduction autonome à moyen terme et durable sur le long terme, en favorisant les secteurs porteurs dans le respect de l'environnement (Bazin, 1999).

En montagne, la production agricole garde encore un rôle moteur, « bien qu'elle ne trouve sa justification qu'en complémentarité avec les autres » (Veron, 1995, p. 147). Un de ces secteurs est notamment l'agroalimentaire, qui a augmenté son taux d'emploi en 10% dans des zones montagnardes françaises dans les années 1990 (Bazin, 1999). Et c'est précisément la question agroalimentaire que nous avons retenue dans notre travail.

### **1.2.1 La valorisation de produits alimentaires de montagne**

Les montagnes, comme on l'a vu, sont, de manière générale, encore caractérisées par une grande prédominance de l'agriculture, celle-ci jouant un rôle clé au niveau de la conservation environnementale et par conséquent dans la création et l'assurance des externalités déjà mentionnées. Une des ces externalités est en relation avec les cultures locales, et notamment ce qui concerne les savoir-faire liés à de nombreux produits agroalimentaires traditionnels. Les aliments peuvent ainsi constituer un des éléments actifs dans le développement des montagnes.

D'après des enquêtes réalisées dans le cadre d'un projet européen sur plus d'une centaine de produits alimentaires de montagne, il peut exister des liens entre les conditions naturelles de production et les qualités des produits (produits animaux et végétaux). Ces mêmes enquêtes indiquent que cette spécificité est liée d'une part aux « environnements montagnards et leurs ressources naturelles » et, d'autre part, à des « pratiques humaines de production et transformation adaptées à ces conditions » (Euromontana, 2004c, p. 17).

Ainsi, on retrouve des produits alimentaires dont l'origine géographique « montagne » apporte des caractéristiques différenciées par rapport aux produits standards. Ceci dit, il faut également souligner que les produits de zones de montagne n'ont pas toujours les moyens d'être concurrentiels sur les marchés de masse, notamment à cause des difficultés de communication et de leur manque d'envergure commerciale. Ceci renforce l'idée qu'une stratégie pour les montagnes passe par la mise en valeur des produits à travers un ancrage dans leur patrimoine naturel et culturel, puisque « les systèmes agricoles et forestiers de faible niveau d'intensification produisant de fortes externalités positives ont davantage persisté dans les zones de montagne que dans d'autres zones ; les cultures et habitats traditionnels y sont plus répandus » (Robinson, 2007, p. 4).

Cependant pour tirer profit de ce patrimoine gastronomique comme un élément pour penser le développement rural, comme souligne le document du projet SARD-M de la FAO (2002), il faut l'amélioration des infrastructures d'accès aux marchés. De même, il faut mieux connaître ces marchés. Pour réussir une stratégie de niche, qui contribuerait à améliorer la valeur ajoutée et la rente perçues par les produits, il faudrait savoir comment communiquer auprès des consommateurs, pour, après, peut-être, envisager une certification ou labellisation.

« Toute démarche visant à identifier des qualités d'un produit et d'assurer la promotion en tant que 'produit spécifique' se construit dans l'optique de créer une valeur ajoutée supérieure à celle des produits dits 'classiques' et du fait du développement local via cette qualité » (Levret, 2006, p.2). Cela veut dire que des efforts de mise en avant de l'origine montagne ont une possibilité de participer au développement des montagnes dans la mesure où la valeur ajoutée reste là où elle est créée.

Dans ce cadre, on peut s'interroger sur la légitimité, pour les acteurs de l'agroalimentaire en zone de montagne, de valoriser leur production en s'appuyant sur leur territoire spécifique qu'est la montagne. En effet, de nombreux travaux abordent ce type de démarche (Requier-Desjardins et al., 2003 ; Muchnik et al., 2005), qui demande l'existence de ressources naturelles (et la capacité d'assurer leur préservation) et de traditions locales, d'une part, et la capacité d'activer ces ressources spécifiques collectivement au niveau du territoire, d'autre part.

La mise en place de démarches de qualité apparaît alors pour les producteurs, non seulement comme un moyen de valoriser leur production (Bahram, 2003), mais aussi comme une stratégie de retenir plus de valeur ajoutée localement (Marsden, 2003).

En ce qui concerne l'origine montagne, une mention valorisante existe déjà en France, cependant, la situation législative n'est pas stabilisée pour le moment.

### **1.2.2 La mention d'origine montagne en France**

La Loi Montagne a été publiée le 9 Janvier 1985 en créant la dénomination « produit alimentaire de montagne » qui envisageait le développement des procédures de certification et d'appellation pour les produits alimentaires issus des zones de montagne. Il faut souligner que le cas français était unique, ce qui signifie que la France était l'unique pays membre de l'Union européenne à avoir une telle mention valorisante.

Initialement, la dénomination montagne a été régie par l'article 34 de la loi du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne. Cet article précisait les conditions et les modalités selon lesquelles pouvaient être utilisés le terme « de montagne » et les références géographiques spécifiques aux zones de montagne.

Néanmoins, en 1997 la Loi a fait l'objet d'un arrêt par la Cour de Justice des Communautés européennes pour non conformité avec le Traité de Rome. « Dans un arrêt du 7 mai 1997, la Cour de Luxembourg a jugé que le dispositif issu de la loi du 9 janvier 1985 était en infraction avec le droit communautaire : elle a en effet considéré que la 'dénomination montagne' ne pouvait être réservée aux seuls produits fabriqués sur le territoire national et élaborés à partir de matières premières nationales » (Amoudry, 2002, p. 135).

#### **1.2.2.1 La nouvelle base législative**

Il en a résulté l'article 87 de la loi d'orientation agricole du 9 juillet 1999 prévoyant que le terme « montagne » ne peut être utilisé pour les denrées alimentaires autres que les vins et pour les produits agricoles originaires de France, que s'il a fait l'objet d'une autorisation administrative préalable. Et ces produits doivent avoir été élaborés dans les zones de montagne telles que définies par la réglementation communautaire.

En clair, l'usage de l'allégation « montagne » nécessite une instruction documentaire préalable. Les procédures et les conditions de délivrance de cette autorisation font l'objet du décret du 15 décembre 2000 qui pose d'importantes contraintes de localisation. Toutes les opérations liées à l'élaboration des produits (production, élevage, engraissement, abattage, fabrication, affinage et conditionnement) doivent être situées en

zone de montagne, de même que le lieu de provenance des matières premières entrant dans l'alimentation des animaux ou dans la fabrication des denrées alimentaires.

Afin de se conformer à l'arrêt de la Cour de justice des Communautés européennes, la provenance des matières premières entrant dans la composition des produits ne peut pas être limitée aux seules zones de montagne françaises. Cette mesure vise à garantir la libre circulation de marchandises au niveau européen. Ainsi, la Commission européenne a imposé la possibilité d'utiliser des matières premières venant de zones de montagne européennes dans l'élaboration des produits dits de montagne fabriqués en France.

Cependant, le décret stipule que les denrées alimentaires et les produits agricoles non alimentaires et non transformés, originaires d'un autre Etat membre de l'Union européenne sont dispensés d'autorisation administrative pour utiliser le terme « montagne » (Amoudry, 2002).

L'autorisation de porter le terme « montagne » est délivrée à une personne physique ou morale, ou à un groupement en général, par arrêté du préfet de région, après avoir l'avis de la Commission régionale des produits alimentaires de qualité (CORPAQ). Le demandeur doit présenter un cahier des charges où il précise les méthodes de production et les moyens mobilisés pour garantir que le produit respecte les conditions ci-dessus mentionnées et qu'il est bien originaire d'une zone de montagne.

Cependant, le dispositif ne prévoit pas un contrôle par un organisme tiers, et il n'y a pas un cahier spécifique par branche de production. Seulement en cas de produits portant également un label ou une certification de conformité, le demandeur devra fournir son cahier de charges homologué en précisant l'organisme certificateur. L'autorisation sera délivrée également après consultation de la CORPAQ et du préfet par arrêté préfectoral (ibid.).

En ce qui concerne les produits portant un AOC ou IGP, lorsque le terme montagne figure dans la dénomination enregistrée, les dispositions de la loi montagne modifiée ne s'appliquent pas. Cela veut dire que pour ces produits, l'utilisation du terme « montagne » est possible, mais elle s'obtient dans le cadre des procédures de reconnaissance des AOC et d'homologation des labels et des certifications de conformité avec IGP ou attestation de spécificité (Amoudry, 2002).

Dans le rapport publié par le Sénat sur la Loi Montagne en 2002, une des solutions envisagées pour maintenir un haut niveau de protection de la dénomination « montagne » consiste à engager une démarche au niveau européen visant à obtenir une protection

communautaire de cette dénomination. On souligne qu'à l'heure actuelle, il n'existe aucune proposition de la part des Etats membres ou de la Commission européenne dans ce domaine (ibid.).

#### **1.2.2.2 Le positionnement de la mention en tant que signe de qualité**

La politique destinée à valoriser la production agroalimentaire de qualité est devenue particulièrement importante en Europe à partir des années 1980-1990. L'orientation envisageait, d'une part, d'apporter aux consommateurs des garanties sur les produits, et, d'autre part, de permettre le développement d'une agriculture génératrice de valeur ajoutée, contribuant aussi au maintien des exploitations et de postes de travail. L'intensification du développement de la politique de qualité a été marqué au niveau européen par la mise en place des règlements visant à mieux articuler les outils communautaires aux dispositifs de signes de qualité préexistants, comme par exemple l'équivalence entre les notions d'AOP (Appellation d'origine protégée, plutôt utilisée en Europe) et AOC (Appellation d'origine contrôlée, utilisée en France).

Cette politique de qualité a en effet été un des piliers des nouvelles orientations de la politique agricole commune dans le cadre de l'Agenda 2000. « A partir de 1996, après la mise en place de tous ces instruments, la politique de qualité a connu un véritable essor, en France, et dans l'Union européenne. Ce développement a concerné en France, tous les secteurs de production, et tous les signes de qualité » (Amoudry, 2002, p. 133).

Elle sert également comme un outil de segmentation de marchés, de valorisation des produits et d'aménagement de territoire. Cependant, dans ce contexte une « nouvelle signalétique spécifique à la montagne » devrait être analysée avec précaution, car ajouter une catégorie supplémentaire aux signes de qualité déjà existants risque de brouiller le message passé aux consommateurs.

D'après les spécialistes de la signalétique agricole, le dispositif « montagne » ne présente pas les mêmes caractéristiques que les autres signes officiels de qualité. « L'encadrement de la dénomination « montagne » vise avant tout à garantir que l'ensemble des étapes d'élaboration du produit, y compris les matières premières utilisées et l'alimentation des animaux sont situées en zone de montagne, ceci afin de favoriser la valorisation de la production agricole dans ces zones, et de lutter contre les utilisations infondées de cette dénomination » (Amoudry, 2002, p. 139).



L'objectif n'étant pas de fixer des conditions particulières d'élevage, d'alimentation, de choix des races, ou de transformation, le dispositif ne fixe aucune contrainte qualitative prédéterminée sur le produit « montagne ». Une démarcation par la qualité nécessiterait de faire appel à un autre signe spécifique ayant cette finalité. C'est ce qui explique la raison par laquelle les modalités de contrôle des produits « montagne » soient allégées par rapport à celles d'autres signes de qualité (ibid.).

Parallèlement à cela, la dénomination « montagne » évoque, pour les consommateurs, non seulement la provenance géographique du produit mais également les spécificités liées à cette même géographie : des composantes du sol, le faible degré d'utilisation d'azote dans les massifs, compte tenu du degré de 'développement' des activités agricoles sur place. Ainsi, « encore faut-il que ce réflexe du consommateur puisse se fonder sur le respect de critères bien définis : la mission commune d'information estime donc souhaitable de réfléchir à la possibilité de consolider la dénomination montagne par la définition de cahiers des charges fixant des contraintes qualitatives bien délimitées » (ibid., p. 140).

En outre, la loi montagne prévoyait une période de validité provisoire de 20 ans, charge au législateur de proposer un cadre plus définitif au terme de cette période probatoire. Aucun nouveau texte n'ayant été adopté, ni même discuté, la loi montagne est tombée en désuétude en janvier 2005. Toutefois, on retrouve dans le marché des produits qui font toujours usage de cette mention : du miel, du fromage, des eaux de source en bouteille.

### **1.2.2.3 Le cas suisse**

Par ailleurs la Suisse a légiféré sur la matière. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, est rentrée en vigueur l'Ordonnance sur les désignations « montagne » et « alpage » (ODMA) en Suisse. L'Ordonnance règle l'utilisation des désignations « montagne » et « alpage » pour les produits agricoles végétaux et animaux, et pour des produits agricoles végétaux et animaux transformés.

Selon le texte, les deux désignations en question ne peuvent être utilisées que si le produit est soumis à une certification, sauf en cas de vente directe des produits issus de l'exploitation agricole, et également pour les produits transformés dans l'exploitation.

La dénomination « montagne » peut être utilisée par les produits agricoles issus des zones définies comme étant de montagne par la législation suisse. Pour la transformation, il

y des cas particuliers. Le fromage, par exemple, lorsque qu'il est seulement affiné hors montagne, lui aussi a également le droit de porter la dénomination.

Les fermes et agro-industries concernées doivent se soumettre à un contrôle, au minimum une fois tous les deux ans, par un organisme de certification. On souligne que cette ordonnance s'applique uniquement aux produits fabriqués en Suisse<sup>7</sup>.

Avant de formuler la problématique générale de recherche, nous abordons la discussion de fond qui porte sur la contribution des sciences de gestion au débat sur le développement rural et précisément sur le développement des zones de montagnes.

### **1.3 Le développement rural des montagnes : l'apport des sciences de gestion**

Il y a eu, après les années 1950, deux moments de fort intérêt autour de la question du développement dans le monde occidental. Le premier a été marqué par la possibilité du développement, alors que le second fut à l'inverse sous le sceau de « l'impossibilité » du développement (Navarro, 2002). Ce deuxième moment ouvrira les perspectives du débat au-delà de l'optique de la croissance économique.

L'époque du développement, selon Rist (1996), commence formellement en 1948, après la Deuxième Guerre Mondiale, influencée notamment par la politique étrangère du président américain Truman. C'était le début des « trente glorieuses », de la reconstruction de l'Europe, de la Guerre Froide, et des politiques de décolonisation, où le contenu du développement et son application étaient, en soi, parties du projet d'hégémonie économique américaine. La mesure du développement était en ce temps le taux de croissance économique des pays.

A ce moment-là, en ce qui concerne le monde rural, la logique du développement a mené à la modernisation agricole, un processus qu'on appelle souvent 'Révolution Verte', où l'agriculture est tournée vers l'efficacité du modèle industriel, basée sur la spécialisation des fermes, avec une croissance de la production et une augmentation d'échelles. Dans les endroits où le nouveau modèle a été implanté, de nouvelles formes de mise en marché des marchandises ont été introduites. Il y a eu une rupture 'radicale avec le

---

<sup>7</sup> Pour accéder au document intégral, voir le site des Autorités Fédérales de la Confédération suisse : [http://www.admin.ch/ch/f/rs/910\\_19/index.html](http://www.admin.ch/ch/f/rs/910_19/index.html)

passé' qui a rompu aussi avec l'autonomie qui, d'une certaine façon, était un trait caractéristique de l'agriculture (Navarro, 2002).

Les conséquences plus ou moins graves du modèle de production agricole intensive ont été ressenties, au niveau de l'activité, par une augmentation de la dépendance des fermes envers les industries des engrais, semences et autres, et en même temps par une réduction de prix perçus par les agriculteurs. Néanmoins, on a assisté à des changements structurels majeurs, surtout liés à des impacts environnementaux et à la baisse de taux de main-d'œuvre demandée - reflet de la mécanisation des tâches (Mazoyer, Roudart, 2002).

Côté consommation, on a vu des épisodes importants où certains aliments ont constitué, à un moment donné, une menace pour la santé des consommateurs. Tout cela a été vu, à la fois, comme des symptômes d'une crise et utilisé en tant qu'arguments pour analyser les chemins qui permettraient de développer le rural autrement.

À ce moment, le débat académique subit un tournant important, caractérisé par une critique du modèle antérieur. En contraste par rapport à l'idée du développement en tant que croissance économique, les propositions concernant le développement rural mettent désormais l'accent sur le bien-être des populations et sur la durabilité environnementale.

Prenons une perspective de compréhension des transformations opérées dans le monde rural. Dans l'ouvrage « The condition of rural sustainability », Marsden (2003) présente la base de la façon dont on pourrait penser le développement rural de façon durable. Il démarre son idée à partir de la comparaison entre trois dynamiques : (i) dynamique agro-industrielle, (ii) dynamique post-productiviste et (iii) développement rural durable. Si le modèle agro-industriel était basé sur des économies d'échelles, sur des produits standardisés, des valeurs de la production primaire en baisse et sur la réduction de l'espace rural en espace agricole, la dynamique post-productiviste est considérée comme un mouvement de réaction qui a eu lieu surtout en Europe. A partir de cela, le rural devient valorisé comme un espace de consommation d'aménités, ce qui n'arrive pas sans situation de conflit, car l'origine de cette mouvance est pour l'essentielle urbaine. Il s'agit de mouvements de défense-protection environnementale pour qui le rôle de la production agricole est secondaire, voire même nuisible.

En plus de ces deux dynamiques, l'auteur propose le développement rural durable, selon lequel on pourrait réconcilier des modes de production avec le respect de l'environnement à travers la valorisation de la production à petite échelle, de l'insertion différenciée aux marchés, par des circuits « courts » de distribution ou par l'identification

et la communication des caractéristiques différenciées de la production agro-alimentaire. Selon Marsden (2003), de telles stratégies pourraient permettre de garder des systèmes agricoles qui favorisent la synergie des éléments naturels, le respect envers l'environnement et même la préservation des savoir-faire tenus comme un patrimoine culturel d'un territoire donné.

Nous pouvons constater que les démarches déclenchées autour des questions du développement rural se modifient. Elles passent des efforts consacrés à l'analyse des processus de transformation du monde rural (Whatmore et al., 1991 ; Murdoch, Marsden, 1994 ; Ashley, Maxwell, 2001 ; Ellis, Biggs, 2001 ; Goodman, 2004) à la compréhension des dynamiques de réussite qui ordonnent la préservation de l'environnement, l'activité sociale et le processus de qualification des produits territorialisés (Torre, 2000 ; Barjolle, Sylvander, 2002; Boucher, Requier-Desjardins, 2002 ; DuPuis, Goodman, 2005; Sanz-Cañada, Vásquez, 2005; Bérard, Marchenay, 2007 ; Linck et al., 2006; Frayssignes, 2007, Tregear, 2007).

La mise en évidence d'études autour des dynamiques de croissance endogène et la mise en relief de l'espace à travers la référence au territoire contiennent deux éléments qui sont à la fois explicatifs et analytiques. Tout d'abord, l'ancrage des activités humaines dans un espace donné et ensuite, la prise en compte du temps, à travers des éléments historiques et de la notion de trajectoires. Cette spatialisation signifie que l'espace est un élément actif des activités économiques, ce qui est plus visible par rapport à localisation spatiale en tant que telle, la distance des centres de consommation, les ressources naturelles propres à un territoire. Cependant, l'accent est mis désormais sur le tissu social, cela renvoie à la façon dont les ressources sont employées pour gérer la richesse d'un espace circonscrit quelconque ; comment l'activité économique est organisée par rapport à la production, la distribution et la consommation, et enfin, comment tout cela est lié aux projets des groupements humains dans un espace géographique donné. On s'aperçoit que l'espace, en plus d'être la base et le fournisseur des matières premières pour la production, est 'rempli' par des relations sociales. L'identité culturelle, le sentiment d'appartenance, qui peuvent améliorer l'efficacité économique du territoire, aident également à la compréhension des comportements économiques (Pecqueur, 1992).

Le caractère pluridisciplinaire y est visible, de nombreuses disciplines sont appelées à y contribuer : la sociologie, l'anthropologie, l'économie, la géographie, mais on s'aperçoit que l'apport gestionnaire est relativement absent. Bien que le rôle des politiques

publiques soit fortement présent et souligné comme fondamental dans de nombreux travaux, la mise en évidence des acteurs et l'accent sur l'importance des processus 'bottom-up' laisse un espace où les sciences de gestion peuvent aussi donner une contribution.

Les vertus des acteurs innovants ayant une capacité entrepreneuriale sont mises en avant dans différentes études qui portent sur le développement rural (Ploeg, Renting, 2000 ; Marsden, Smith, 2005 ; Bush, Oosterveer, 2007 ; Agarwal et al., 2009). À la différence de l'agriculteur entrepreneur de la période de la modernisation, qui était censé mener ses activités vers la spécialisation continue, on cherche maintenant un entrepreneur capable de mettre en avant et de valoriser ses savoir-faire, qui s'intéresse non seulement au profit à travers son métier, mais aussi à la reproduction économique de longue durée de son entreprise.

Marsden et Smith (2005) développent la notion « d'entrepreneuriat écologique », une forme d'entrepreneuriat qui aboutit à instaurer, puis développer et étendre, de nouvelles formes de liens sociaux par l'intermédiaire de nouveaux réseaux économiques de production, de transformation et de commercialisation. Ainsi, de nouvelles plates-formes horizontales d'action et d'espace acteurs sont créées, avec leurs propres discours sur la concurrence et la confiance, la négociation et la qualité.

Dans l'analyse de trois réseaux de production et commercialisation dans le Sud-ouest anglais, Marsden et Sonino (2007, p. 190) s'attendaient à ce que la stratégie des acteurs économiques soit dans la « 'norme' classique de la dynamique de l'agriculture de la région ('une course vers le bas') ». En revanche, ils ont trouvé des réseaux qui essaient de créer durablement une nouvelle 'économie' basée sur plusieurs paramètres nouveaux de l'entrepreneuriat écologique : « la rétro-innovation, la réinsertion dans l'économie de normes et de convention 'bio-régionaliste' et sur des formes plus spatiales de politique de marque et de commercialisation ».

Dans les trois cas étudiés, c'était à partir de l'initiative d'un acteur individuel que les réseaux ont pris forme. En même temps que les auteurs mettent l'accent sur la méthodologie, une démarche empirique approfondie, ils soulignent l'importance de « développer un meilleur cadre théorique » capable d'appréhender le phénomène, ce qui « pourrait permettre un regard plus critique sur la façon dont ces réseaux soutiennent et se rattachent à des processus de développement rural plus vastes et plus durables » (ibid., p. 193).

Encore une fois, les chercheurs soulignent le caractère multidisciplinaire de la recherche en développement régional et territorial, en mettent en avant le croisement entre sciences biotechniques et sciences sociales (Mollard, 2007 ; Giraud, 2007 ; Guilou, 2007). Toutefois, la question de la création de richesse par les entreprises et l'entrepreneuriat sont absents en tant que facteurs d'analyse et d'explication dans la plupart des cas. Même quand on retient que le territoire doit être compris comme facteur d'organisation et d'élévation des compétences où « la firme est largement imbriquée » (Courlet, 2008), l'unité d'analyse n'est pas l'entreprise. Ce fait est souligné par Mollard et Pecqueur (2007, p. 32) qui corroborent que les recherches 'sur' le développement régional et territorial ont avancé, « mais les recherches 'pour' sont restées limitées ».

En outre, on recherche les « aspects territoriaux », sans analyser les compétences individuelles que construisent soit les milieux innovateurs, soit les systèmes locaux de production ou les villes innovantes, par exemple. Bien que cela ne soit pas l'élément d'analyse de ces approches, plus focalisées sur une configuration de l'ensemble, nous pensons qu'étudier les compétences des entrepreneurs locaux, lesquels sont capables de mobiliser des réseaux, peuvent aider à construire les bases de recherche 'pour' le développement – qu'il soit régional, local, ou rural. Une des dimensions à mieux explorer pourrait bien être celle de l'entreprise, puisqu'elle « est l'outil qui transforme la ressource tout d'abord territoriale en actif marchand » (Pecqueur, 2007, p. 59), un des domaines qui concernent les sciences de gestion.

Comme nous l'avons souligné dans l'introduction de notre travail, nous partageons l'idée que les facteurs clés du développement rural doivent reposer sur l'interaction qui existe entre les entreprises, les différents secteurs de production, les institutions et le territoire, ainsi que sur l'exploitation du potentiel latent des zones rurales (Sotte, 2007).

### **1.3.1 Mise en valeur de la montagne**

Nous allons nous intéresser à la valorisation des produits agroalimentaires de montagne dans le contexte du développement rural des zones de montagne, où la mise en évidence du territoire peut être vue comme une source de stratégie de différenciation. Une telle stratégie passerait par la quête de la singularisation de certaines dimensions appréciées des clients.

Il est clair que la consommation légitime le positionnement de différenciation d'offre. De telles stratégies ont pour but de mettre en avant certains éléments qui sont chers aux consommateurs. Dans le cas de la perception des produits de montagne une étude qui approfondit leurs intérêts semble du moins nécessaire, puisque les références sur ce sujet sont rares jusqu'à maintenant.

Nous partons d'un parallèle entre produits de montagne et produits de terroir, où deux dimensions jouent un rôle majeur dans la perception des consommateurs : une dimension géographique liée aux spécificités plutôt physiques de l'espace, et une dimension culturelle et historique, qui est en relation avec le développement des savoir-faire locaux (Bérard, Marchenay, 2007). Nous allons aussi nous intéresser au contexte de consommation et aux informations dont les consommateurs disposent à propos des produits de montagne car ce sont des éléments qui peuvent modifier les choix et les comportements d'achat (Giraud, 2005).

Comme nous l'avons déjà souligné, les études à propos du regard que portent les consommateurs vers le territoire montagne ne sont pas courants. D'emblée, on pourrait s'attendre à une perception plutôt positive, en ayant en tête la conception des produits de terroir. Mais en réalité, on ne connaît pas les associations que les consommateurs sont capables de faire à partir de la référence d'un territoire qu'on appelle simplement « montagne ».

Nous soulignons qu'il ne s'agira pas d'une étude marketing classique, nous avons l'intention de connaître les perceptions et les attentes des consommateurs à l'égard des produits de montagne. Il ne s'agira pas non plus d'une étude menée pour satisfaire le besoin d'une entreprise particulière, mais d'un ensemble de données qui peuvent servir de réflexion à différents acteurs sociaux et économiques de territoires montagnards.

De même, nous allons vers la recherche des acteurs qui s'occupent de la production et distribution de certains produits de montagne, en mettant l'accent sur leur localisation.

Il faut mobiliser un cadre analytique qui nous permet de comprendre les trajectoires, les choix des entreprises, puisqu'il sera question de différentes structures de production. Nous avons, d'un côté de petites unités caractérisées par la mise en œuvre d'avancées technologiques importantes et d'un autre côté, une transformation artisanale, mise en place par des fermiers qui se consacrent à la production de produits traditionnels dans un département situé en montagne.

Historiquement, les analyses stratégiques des entreprises prennent en compte la perspective de l'entreprise, et leurs facteurs de succès sont attribués aux choix faits et à la façon dont l'entreprise s'organise. Toutefois, il est de plus en plus évident que les relations avec fournisseurs, partenaires, et d'autres ressources dont disposent les entreprises, et qui peuvent influencer leurs performances, sont liées à la localisation. Or, si l'évolution des technologies de communication et de transports, et la concurrence ont réduit les effets traditionnels de la géographie, paradoxalement, les avantages concurrentiels « les plus solides dans une économie mondiale, ont souvent un caractère fortement local et tiennent à la concentration des compétences » (Porter, 2004, p. 246).

En outre, alors que pendant longtemps, on a eu tendance à traiter des politiques économiques et politiques sociales en tant que disciplines à part entière, il est désormais évident, surtout quand on envisage le développement des zones défavorisées, qu'il faut intégrer la dimension politique et la dimension économique dans l'approche managériale (ibid.).

Bien que la vision classique de la rivalité entre concurrents ne soit pas au cœur de notre étude, nous jugeons que des considérations sur les stratégies de création de la valeur et du positionnement dans le marché sont un instrument pour améliorer les résultats des entreprises basées en montagne.

Selon l'approche classique de Porter, les stratégies mises en œuvre par les entreprises visent un avantage concurrentiel sur le marché, de telles stratégies peuvent être atteintes par deux voies différentes : la domination ou la différenciation. Néanmoins et différemment du concept de Porter, on ne cherche pas exactement le leadership, mais plutôt à mettre en évidence un signe d'origine auprès des consommateurs qui y sont sensibles, puisque la stratégie par différenciation « peut viser un large groupe de clients dans un secteur ou seulement un sous-ensemble de clients aux besoins particuliers » (Porter, 1999, p. 153).

Le territoire renvoie ici à l'environnement au sens large, dans la mesure où l'espace géographique est aussi un espace stratégique. Il permet de caractériser « certaines formes d'identité territoriale, des structures institutionnelles, des modes réglementaires et la proximité physique des confrères », mais il « concerne [aussi] les relations stratégiquement fortes pour l'entreprise sans pour cela être géographiquement proches » (Polge, 2008, p. 129).



Ainsi, le territoire de montagne sera traité dans notre travail en tant qu'une localisation dont les particularités ont une influence sur les activités de transformation (voire production) alimentaire. Mais aussi, un lieu où les hommes nouent des relations, construisent des liens personnels, professionnels. La rencontre de ces deux proximités peut (ou non) contribuer à l'amélioration des performances des entreprises.

D'après cette révision bibliographique à propos des montagnes, de la légitimation de la montagne en tant qu'unité d'analyse et d'action, de l'importance de l'activité primaire dans ces territoires et de la valorisation des produits alimentaires comme démarche pour dynamiser les activités économiques, nous pouvons aboutir à une problématique générale de recherche.

## Problématique générale de recherche

---

La présente étude s'inscrit dans le cadre d'un Projet de recherche européen EuroMARC (*European Mountain Agrofood Products, Retailing and Consumers*)<sup>8</sup> qui s'est déroulé entre février 2007 et janvier 2010, et qui a réuni des chercheurs de cinq pays européens (France, Norvège, Ecosse, Autriche et Slovénie). Le projet prévoyait différents volets de travail concernant la mise en valeur des produits alimentaires de montagne ayant pour but d'apporter une base de données représentative sur un éventuel label 'montagne' et sur les perceptions des acteurs en aval et en amont de la chaîne de production et distribution de produits alimentaires de montagne.

Ainsi, trois études de cas liées à la production alimentaire en montagne et qui ont été développées dans le cadre du projet de recherche forment la base du terrain de cette thèse : i. étude des perceptions des consommateurs à propos de produits de montagne ; ii. entreprises alimentaires basées en montagne consacrées à un produit en particulier ; iii. entreprises alimentaires de montagne comptant sur le soutien d'un Projet de développement territorial.

Nous traitons d'abord des consommateurs, puisque il s'agit des agents auxquels est destinée cette production. En effet, constituant le maillon ultime des systèmes agroalimentaires en général, il apparaît important de se pencher sur leur perception. Des entreprises alimentaires situées en montagne seront étudiées afin d'analyser le rôle que l'origine montagne joue dans leurs stratégies de communication envers les consommateurs, pour connaître également des éventuelles contraintes liées à la localisation et si elle compte sur un réseau de soutien ou d'institutions locales.

Le caractère élargi de cette étude, d'une part va nous permettre d'avoir une vision d'ensemble sur les aspects de la mise en valeur des produits alimentaires de montagne, la perception des consommateurs, entrepreneurs, distributeurs. D'autre part, ce caractère élargi peut être frustrant en raison de l'impossibilité d'approfondir chacun des registres. Toutefois, au lieu de chercher la profondeur, nous allons travailler sur l'envergure, misant

---

<sup>8</sup> Le projet Euro MARC est soutenu par la Commission européenne, DG Recherche, voir [www.mountainproducts-europe.org](http://www.mountainproducts-europe.org).

sur une connaissance extensive des différents acteurs concernés par les produits de montagne.

Nous espérons à travers nos résultats pouvoir identifier et adapter des voies accessibles pour valoriser des produits de montagne tout au long de la chaîne d'offre, en gardant l'esprit de démarche entrepreneuriale de création de valeur ajoutée en zones de montagne. L'analyse que nous mettons en place cherche à lier la problématique du développement des zones de montagne vue sous une approche managériale. Cette approche est justifiée dans la mesure où ce sont les entreprises – seules, ou en réseaux, pionnières ou soutenues par des collectivités, qui créent de la valeur ajoutée. Au niveau analytique et théorique, nous pensons que le management a des contributions à apporter au développement rural durable.

D'après une première révision bibliographique et les objectifs dans le cadre du projet de recherche majeur, nous avançons la **problématique générale de recherche** :

**« Comment penser la montagne à travers sa production alimentaire afin de proposer de voies de développement pour ce territoire particulier ? »**

Nous allons réfléchir sur notre problématique en deux temps. Dans un premier temps, nous allons mobiliser un cadre théorique qui va fournir des concepts et des outils d'analyse pour étudier les perceptions des consommateurs envers les produits de montagne, et ensuite pour analyser les entreprises qui les produisent et les mettent au marché. D'après le cadre théorique, nous pouvons formuler des questions de recherche qui débouchent sur des hypothèses à vérifier à partir des questionnaires appliqués aux acteurs sur le terrain d'observation retenu.

Dans un deuxième temps, nous allons chercher des données secondaires pour mieux connaître le terrain, notamment en ce qui concerne la branche d'eau en bouteille et le département de la Lozère, afin de guider la construction des questionnaires.

## 2 La montagne comme moyen de différenciation de l'offre alimentaire

---

Dans ce chapitre nous allons mobiliser des concepts pour formuler les hypothèses et interpréter nos résultats à partir des trois axes mentionnés : i. étude des perceptions des consommateurs à propos des produits de montagne ; ii. entreprises alimentaires basées en montagne consacrées à un produit en particulier ; iii. entreprises alimentaires de montagne comptant sur le soutien d'un Projet de développement territorial.

La consommation des biens et services en général a connu un essor considérable ces dernières décennies. Ce développement a entraîné des changements par rapport à l'offre des biens, ceux-ci étant de plus en plus diversifiés. L'origine des produits, du « made in » jusqu'aux AOC, constitue un élément de mise en valeur des biens, phénomène qui paraît s'accroître avec la mondialisation de l'économie, de l'accroissement des flux de marchandises et de personnes. Dans ce contexte on peut supposer que l'origine montagne peut constituer une référence de valorisation de l'offre des produits alimentaires de montagne.

D'autre part, si l'on mise sur l'origine pour améliorer l'image des produits de montagne et, en conséquence leur valorisation sur le marché et les résultats des entreprises concernées, il nous faut plus de connaissances en ce qui concerne la portée de la montagne en tant que référentiel d'origine.

Pour analyser cette réalité nous mobilisons dans la section 1 des auteurs majeurs dans le domaine des sciences de gestion, comme Lancaster et Simon. Les produits alimentaires de montagne seront interprétés selon le concept de Lancaster qui soutient que les produits sont « un panier d'attributs » sur lesquels les consommateurs font leurs choix. Nous aborderons également les attributs ou caractéristiques mise en avant à travers la communication de l'ancrage territorial de la production. La compréhension des perceptions et attentes des consommateurs par rapport aux produits alimentaires de montagnes a exigé une autre approche théorique, que nous avons cherché auprès de Simon et des auteurs qui partent des concepts comme rationalité limitée et satisfaction.

En ce qui concerne l'offre, nous allons étudier un produit en particulier issu de zone de montagne. Le produit retenu a été l'eau en bouteille, pour la raison que « les zones de

montagne constituent un élément fondamental de la ressource en eau française dans toute la diversité de son utilisation : alimentation, énergie (plus de la moitié des retenues sont situées en montagne), thermalisme (35 stations sur 70). Les montagnards sont les garants de la qualité initiale de la ressource de la plupart des bassins versants en France » (Bazin, 1999, p. 67).

L'eau en bouteille a été retenue comme produit alimentaire de montagne dans le projet EuroMARC, et a été étudiée en France et en Autriche, car il s'agit d'un produit utilisant souvent la montagne comme stratégie de communication à travers des images, du nom du produit ou des métaphores renvoyant aux montagnes, surtout aux Etats-Unis et Europe, où la consommation d'eau en bouteille est plus importante. En termes économiques, dans les communes isolées où l'activité industrielle est faiblement présente, l'industrie de l'eau en bouteille représente parfois une alternative pour la création de postes de travail et de contribution au budget des municipalités. En France, l'industrie des eaux en bouteille est responsable de l'emploi direct de 10.000 personnes, et 30.000 indirects, sans considérer l'activité thermale (Chambre syndicale des eaux minérales).

Ajoutons le fait qu'il s'agit d'un produit ayant une forte relation avec l'environnement de montagne, mais faiblement lié à des pratiques humaines de production et de transformation, ce qui échappe aux études classiques qui allient le territoire et la production alimentaire. En effet, l'eau présente un contraste en relation avec les études de cas classiques de produits alimentaires ayant un ancrage territorial, puisqu'elle est peu ou nullement liée à un savoir-faire (Opel, 1999). De plus, il s'agit d'une chaîne de valeur peu étudiée jusque là et qui, côté consommation, a connu une forte augmentation de sa vente en France dans les dernières décennies.

En outre, il nous semble nécessaire de faire une comparaison entre une stratégie plutôt sectorielle et une stratégie territoriale. Ainsi, un regard sur des réseaux des PME soutenus par des projets ou politiques publiques visant le développement local peut fournir des pistes d'analyse contrastantes. Cela dû au fait que leur but premier est la prise en compte plus directe des intérêts des acteurs locaux envisageant une forme plus aiguë des potentialités territoriales.

Pour cela nous allons prendre comme exemple des stratégies de valorisation de l'offre mise en œuvre par les entreprises agroalimentaires situées dans le département français de la Lozère et concernées par le Projet Leader + Gévaudan. La Lozère est située au sud du Massif Central entre l'Auvergne et le Languedoc-Roussillon. Il est le seul

département français situé intégralement en zone de montagne. Les agriculteurs et les artisans y représentent 21% de la population active.

La section 2 sera consacrée à mobiliser des concepts théoriques pour analyser ces deux situations. Nous verrons d'abord l'entreprise dans sa capacité de construire des opportunités d'affaires et créer de la valeur à partir des paradigmes de l'entrepreneuriat qui seront utilisés pour analyser notre terrain, de même que le concept théorique de l'entreprise, depuis Chandler et des développements postérieurs à ses propositions. Cela restant dans le domaine des sciences de gestion, toutefois, pour avancer et être en mesure d'analyser la relation entreprise – territoire, il a été nécessaire de faire appel à d'autres champs de connaissance, notamment les auteurs de l'économie spatiale et industrielle. Nous revenons aux sciences de gestion, pour aborder des stratégies de mise en valeur de la localisation comme source de différenciation par les entreprises basées en montagne à l'appui des écrits de Porter.

## **2.1 La montagne comme signe d'origine de produits alimentaires**

La consommation alimentaire a connu des changements profonds dans le dernier demi-siècle, la période qui suit la seconde guerre mondiale, les trente glorieuses, étant marquées par l'accélération de l'industrialisation dans les pays occidentaux développés. Parallèlement, des changements en ce qui concerne la vie de société, la migration croissante vers le milieu urbain entre autres, ont entraîné la formation de nouvelles habitudes alimentaires au sein des foyers. Pour certains auteurs, le modèle de consommation, y compris alimentaire, a suivi le mode de régulation économique de la période : le fordisme.

Ford préconisait la mise en production et en marché d'un produit qu'il disait parfait, puisque capable de « répondre aux besoins de tout le monde et qui résiste au temps » (Eymard-Duvernay, 1989, p. 339). Ce mode de production a été clairement basé dans des économies d'échelles, où le coût de mise au point du produit devrait être compensé par le volume fait au marché ensuite. C'est ce que les conventionnalistes appellent mode de régulation industriel.

Dans le secteur agricole, bien qu'on ne trouve pas « une organisation du travail taylorienne » deux tendances s'accroissent pendant cette période : la diminution du volume de travail, dû au processus de mécanisation, et la hausse de la productivité, lesquelles sont

la base du modèle agricole de masse. De même, l'industrie agroalimentaire se développe et sophistique son offre, en apportant aux marchés des produits élaborés selon une norme industrielle conduisant, certes, à une sorte de qualité, mais fonctionnant dans la logique de la standardisation (Allaire, 1995a, p. 352) qui met « en danger » des produits traditionnels (Linck, Casabianca, 2005).

Cette tendance a été notamment forte dans les pays du nord de l'Europe, du fait non seulement de l'établissement de normes sanitaires, mais aussi à un changement dans les perceptions et habitudes alimentaires qui ont débouché sur l'homogénéisation dont une des conséquences a été la dévalorisation plus ou moins marquée des cuisines traditionnelles (Tregear et al., 2007 ; Parrot et al., 2002).

Durant les années quatre-vingts, plusieurs auteurs ont souligné un phénomène qu'ils appelaient la crise du modèle fordiste et donc l'apparition d'un nouveau mode de régulation basé non plus sur l'économie d'échelle, mais centré sur l'économie de champ (Piore, Sabel, 1984). Ce qui est appelé alors mode flexible de production (Marsden, 1989 ; Allaire 1995a, 1995b) se fonde sur le fait que les consommateurs dans leurs besoins et envies particulières devraient se retrouver au centre des préoccupations, et où la qualité jouerait un rôle central (Cavailhes, 2000).

Cependant, cette qualité là ne serait plus celle de la logique standard, mais une autre liée à la logique des niches. Cela serait « un retour à une situation dénoncée par H. Ford : les 'caprices' des acheteurs dirigeraient la production, après une longue période de standardisation accrue des échanges » (Eymard-Duvernay, 1989, p. 356).

D'autres auteurs comme Veltz (1996, p.115) y voient une opposition plutôt artificielle dans les modes de production. Cependant, si l'opposition ne se vérifie pas telle que les régulationnistes la s

upposent, il y a des transformations. Selon Veltz, l'offre des produits passe par un phénomène qui est appelé « différenciation croissante ». La concurrence axée sur les prix passe alors à une concurrence basée sur le prix et sur la différenciation. « La diversification galopante des produits traduit le passage d'une économie mondiale dominée par l'offre à une économie mondiale dominée par la demande ».

Cela ne met pas fin aux économies d'échelles et aux bas prix, au contraire. Une simple visite en supermarché peut bien renseigner sur la coexistence entre économie d'échelle et économie de champ, non sans tension.

Nous pouvons constater d'une part que les restructurations mises en œuvre envisagent d'adapter les modes de production et transformation alimentaire aux transformations du marché. Ces restructurations remettent en cause la base dans laquelle s'est construit le régime d'accumulation après la « révolution verte », c'est-à-dire l'intensification de la production (Allaire, 1995a, 1995b ; Parrot et al., 2002 ; Torre, Filippi, 2005).

D'autre part, de pair avec la vague d'industrialisation croissante dans les pays occidentaux développés, il y a eu une expansion de l'industrie vers les pays en voies de développement, l'ouverture commerciale et les échanges de marchandises ont atteint une ampleur au niveau mondial qui a été appelé mondialisation, ou globalisation. Paradoxalement, cette mondialisation a mis en lumière les 'différences locales' dans un mouvement de valorisation des territoires (Marsden, 1999 ; Murdoch, Miele, 1999 ; Ploeg, 2008).

Nous sommes également face à une prise en compte croissante des problèmes liés à dégradation environnementale et la demande est devenue plus attentive sur ces aspects-là. Un autre élément qui prend de l'ampleur est aussi la méfiance des consommateurs vis-à-vis de cette convention industrielle qui n'a pas pu empêcher des événements tels que l'épidémie de l'encéphalopathie spongiforme bovine, entre autres épisodes de crises dans le secteur agroalimentaire. Ainsi, on est arrivé à un stade où les consommateurs ont changé leurs critères de jugement et même leurs niveaux d'exigence envers ce qu'ils consomment et ce qu'ils mangent (Sylvander, Marty, 2000 ; Marsden et al., 2000 ; Pacciani et al., 2001 ; Torre, Filippi, 2005, ...).

Dans ce contexte, l'origine devient un signe de qualité. D'une part parce que « l'économie même de la concurrence globalisée appelle des articulations avec les territoires, leurs diversités ancrées dans l'histoire » (Veltz, 1996, p. 136). D'autre part parce que l'origine porte aussi une promesse de typicité, « au sens où elle concerne un produit de conception unique – singulier et original ». Et, davantage dans le domaine alimentaire, l'origine est devenue de plus en plus un « facteur de reconnaissance et vecteur de confiance auprès des consommateurs d'un côté, support de notoriété et de réputation pour les producteurs » (Valceschini, 2000, p. 491-493).

Il faut souligner qu'un système de label basé sur l'origine existe en France depuis l'année 1919, à travers l'Appellation d'origine contrôlée (AOC). La quantité de produits



portant des appellations a augmenté ces dernières années : on observe aujourd'hui à peu près 550 produits qui le portent en Europe (Euromontana, 2004b).

La problématique du développement rural durable a donné du relief à ce type de démarche, dès lors qu'on cherche à rémunérer de façon équitable les agriculteurs travaillant à des échelles moins importantes et en synergie avec l'environnement à travers la valorisation de la qualité. La production des fromages AOC, par exemple, a progressé de 30% entre 1990 et les années 2000 et dans le même temps, « la part des AOC viticoles dans la production a doublé depuis 1980 » (Cavailhes, 2000, p. 378).

Notre thème est situé autour des produits alimentaires issus des zones de montagne dans une démarche de valorisation auprès des consommateurs compte tenu du développement rural de ces zones défavorisées.

La littérature permet d'affirmer que ce sont les caractéristiques liées à l'origine qui permettent une différenciation sur le marché et une valorisation possible auprès des consommateurs (Mollard et al., 2005). Cependant, nous nous demandons quelles sont les caractéristiques recherchées et les raisons pour lesquelles l'une ou l'autre de ces caractéristiques sont recherchées dans les cas des produits alimentaires de montagne.

Pour rendre compte de ces questionnements, dans cette partie consacrée à la construction d'une grille d'analyse théorique concernant les aspects liés à la consommation, nous partons de l'approche de Lancaster. Elle nous permet d'analyser les produits mis en marché en tant que porteurs de certaines caractéristiques sur lesquelles les consommateurs exercent leurs choix. Les consommateurs, en tant qu'agents économiques, jugent les options par rapport aux informations dont ils disposent, mais aussi par rapport aux résultats auxquels ils s'attendent, ou aux objectifs qu'ils comptent atteindre ; cela nous renvoie au concept de 'satisfaction' de H. Simon (Bettman et al., 1998).

### **2.1.1 Les produits comme un panier d'attributs**

L'approche de Lancaster, est fondée sur une critique adressée au modèle économique néo-classique selon lequel le choix des consommateurs se fait en fonction de la disponibilité des biens dans le marché. Pour Lancaster (1966, p. 132 ; 1991) « les biens

sont ceux qui sont pensés en tant que biens<sup>9</sup> ». C'est-à-dire, l'important pour les consommateurs, ce ne sont pas les biens en soi, mais ce qu'ils représentent.

Sa proposition part d'un contexte de compréhension du comportement des consommateurs américains dans une économie devenue de plus en plus complexe, dont les réactions des consommateurs vis-à-vis des nouvelles marchandises et des changements de qualité devient elles-aussi complexes à apprendre, et où la « théorie traditionnelle n'a rien à dire là-dessus<sup>10</sup> » (Lancaster, 1966, p. 133).

La limite de la théorie traditionnelle porte sur l'omission des caractéristiques intrinsèques que les produits possèdent, puisque son point de départ est le présupposé que les biens sont homogènes, étant définis par : (1) leurs caractères physiques, (2) leur date de disponibilité et (3) leur lieu de disponibilité. Ainsi, dans une situation concrète d'achat, au supermarché, un morceau de viande de bœuf qui porte le Label Rouge et un autre qui ne le porte pas sont considérés tous les deux comme des biens homogènes.

Il faut néanmoins dire que c'est avec l'article d'Akerlof (1970) qu'on examine pour la première fois l'hypothèse de la non-homogénéité des biens. Chez Akerlof, cependant, le problème se pose en termes de qualité, celle-ci tenue comme 'universelle'. Les biens étant les mêmes, le choix du consommateur porte entre la bonne et la mauvaise voiture, tout le problème est qu'il ne peut pas savoir d'avance laquelle est la bonne, compte-tenu de l'asymétrie d'informations entre vendeurs et acheteurs. Quand Lancaster se pose la question du choix entre une Chevrolet grise et une Chevrolet rouge, la donne change, puisque nous avons des biens qui sont censés posséder la même qualité mécanique, mais ayant des couleurs différentes, ce qui influence les préférences des consommateurs. Pour citer Cochoy (2002, p. 183) « avec Lancaster, l'économie affronte pour la première fois le problème des 'mêmes différents' ».

De plus, l'approche traditionnelle pense les biens en tant qu'objets directs d'utilité, et que les consommateurs opèrent leurs choix produit par produit. Le modèle néo-classique omet aussi les relations de production et mise en marché, autrement dit les relations en amont sur lesquelles reposent aussi la différenciation des produits qui font usage de l'origine comme source de 'sensibilisation' auprès des consommateurs. Pour l'économie néo-classique, le choix optimal du consommateur est guidé par la maximisation de l'utilité du bien à partir des trois éléments cités précédemment.

---

<sup>9</sup> « goods are what are thought of as goods. »

<sup>10</sup> « *Traditional theory has nothing to say on these.* »

Lancaster, *a contrario*, considère que ce sont plutôt les caractéristiques des produits qui font dégager une utilité pour un bien quelconque, et que les biens, seuls ou combinés, sont considérés comme des inputs dont les outputs sont une collection de caractéristiques (Mollard et al., 2005). « l'utilité ou l'ordre des préférences sont supposés pour classer les collections de caractéristiques et, seulement, pour classer *indirectement* les collections de biens, à travers les caractéristiques qu'ils possèdent<sup>11</sup> » (Lancaster, 1966, p. 133).

Cette conversion, en termes de caractéristiques, est formalisée par une proposition que l'auteur appelle de « technologie de consommation », où l'on considère le bien comme une matrice de caractéristiques, parmi lesquelles le prix. C'est à travers l'analyse des caractéristiques que les consommateurs opèrent donc leurs choix.

Lancaster résume en trois points sa proposition :

- i. Le bien en soi ne donne pas d'utilité au consommateur, il possède des caractéristiques, et ce sont ces caractéristiques qui lui donnent son utilité
- ii. En général, le bien va posséder plus d'une caractéristique, et le nombre de caractéristiques seront partagées par plus d'un bien
- iii. Les biens en combinaison peuvent posséder des caractéristiques différentes de celles que possèdent les biens séparément.

A travers la technologie de consommation, les consommateurs mettent en œuvre un processus cognitif afin de retrouver les biens qui correspondent aux attributs recherchés.

Néanmoins, comme on l'a déjà souligné, « dans une économie complexe, le nombre de biens dépasse largement le nombre de caractéristiques existantes. En général, un bien possède plus d'une caractéristique, et une même caractéristique est possédée par plusieurs biens » (Carimentrand, 2008, p. 50). Ainsi, le choix est expliqué par un modèle qui est déterminé par le point de rencontre entre les caractéristiques recherchées et les biens qui se montrent en mesure de les offrir.

Ces caractéristiques sont d'ordre objectif mais leurs choix, c'est-à-dire les préférences sur les caractéristiques, sont elles d'ordre subjectif. Pour l'illustrer, l'auteur prend comme exemple un repas en assumant qu'il possède des caractéristiques

---

<sup>11</sup> « Utility or preference orderings are assumed to rank collection of characteristics and only to rank collections for goods indirectly through the characteristics that they possess. »

nutritionnelles et gustatives, mais aussi ‘esthétiques’ (caractéristiques que « différents repas vont posséder en proportions relatives<sup>12</sup> » (Lancaster, 1966, p. 133).

A travers l’optique de la technologie de la consommation, le secteur productif (et celui de services) vend plutôt des collections de caractéristiques que des biens, les contraintes ultimes des systèmes étant les ressources, et les produits finaux étant des caractéristiques. Ces caractéristiques vont posséder une double relation avec les biens, d’un côté la relation ‘technique’ des biens avec ces mêmes caractéristiques et d’un autre côté, la relation ‘humaine’ avec les consommateurs en question. La relation technique peut être évaluée de façon objective, mais la relation du bien avec les ‘gens’ est dépendante de l’importance qui est accordée aux caractéristiques. Autrement dit, les caractéristiques sont des propriétés dont l’importance est liée à leur capacité à générer une réponse – qui peut d’ailleurs être négative envers les consommateurs. Tout en sachant que les critères employés pour les juger sont changeants par rapport aux différents groupes de consommateurs (Lancaster, 1991).

Ainsi, pour des produits typiques ou ayant un fort ancrage territorial, on peut supposer qu’ils dégagent des caractéristiques objectives liées à des recettes et s’expriment par une qualité gustative particulière. Mais au-delà du plaisir du sens, on peut supposer également que les modes de production considérés plus respectueux de l’environnement et associés aux modes de vies et à l’emploi local sont pris en compte, et pourraient expliquer la préférence des consommateurs.

### **2.1.1.1 Le panier de biens**

Un autre point qui mérite d’être abordé dans notre discussion est l’idée de la mise en relation des biens, qui se fait à travers leurs caractéristiques, et donc la question de la combinaison possible des biens. De cette mise en relation, apparaît la notion de biens combinés, où la somme des caractéristiques des ces biens dans son ensemble n’est pas la même que si on les prenait de façon séparée. Lancaster illustre son propos avec l’exemple de la viande de bœuf. Si l’on considère que cette viande est consommée dans un dîner entre amis, elle peut posséder des caractéristiques nutritionnelles, esthétiques, et peut-être sociale, elle va avoir une valeur qui n’est pas la même que si l’on prenait la viande ou le repas séparément. Pour citer l’auteur : « une combinaison des deux biens, un repas et une

---

<sup>12</sup> « *different meals will posses in different relative proportions.* »

réunion intellectuelles différentes de la combinaison obtenue d'un repas et d'une rencontre sociale consommés séparément<sup>13</sup> » (Lancaster, 1966, p. 133).

Dans notre problématique, cela peut aider à comprendre, par exemple, la consommation de produits de terroir sur place. Les circuits de commercialisation, selon certains auteurs (Marsden, 2003 ; Sage, 2003), peuvent être réduits (dans le sens de proximité institutionnelle) à partir de la portée de signes d'origine. Ces signes servent à rapprocher les producteurs et les consommateurs. Ainsi, un fromage Roquefort AOC acheté aux Etats-Unis, indépendamment du circuit parcouru pour arriver aux consommateurs, est passible de s'insérer dans un acte d'achat 'engagé'. Sa provenance, le mode de production et d'organisation sociale étant affichés, ces informations sont disponibles, ce qui peut 'rapprocher' celui qui fait le fromage de celui que le consomme. Tel est le but de cette signalisation : élargir géographiquement les possibilités de marché. D'un autre côté, la consommation du Roquefort AOC sur place relève d'un tout autre rituel et d'une toute autre mise en relation du produit avec son territoire. Ce n'est pas seulement le produit, et moins encore l'AOC qui compte, mais le fait de visiter les caves d'affinage, d'apprendre l'histoire du fromage, de saisir la beauté du paysage avec ses hauts plateaux, de partager ces moments avec autrui, etc. Cela relève de la consommation symbolique (Poulain, 1997), que l'analyse sémiotique permet d'englober dans l'expérience touristique (Graillot, 2001).

Cependant, comme on l'a déjà souligné, les consommateurs sont capables de choisir un produit d'après une matrice de caractéristiques, mais l'évaluation de cette matrice reste d'ordre subjectif, ainsi une matrice qui sert à un consommateur n'est pas la même pour un autre.

De plus, les consommateurs peuvent aussi prendre des décisions considérées « techniquement inefficaces » par rapport à l'acte de choix, que Lancaster appelle « technologie de consommation ». Cela est dû au manque de « savoir managérial » ou d'information. L'information est clé puisque c'est à travers elle que les caractéristiques des biens sont révélées aux consommateurs (Lancaster, 1966). Carimentrand (2008) utilise la proposition de l'auteur pour comprendre la préférence des consommateurs envers les produits issus du commerce équitable. Dans ce cas, les attributs environnementaux et

---

<sup>13</sup> « A combination of two good, a meal and a social setting, may possess nutritional, aesthetic, and perhaps intellectual characteristics different from the combination obtainable from a meal and a social gathering consumed separately. »

sociaux du quinoa doivent être perçus par les consommateurs à travers un label commerce équitable pour que le produit puisse être différencié sur le marché.

Une des critiques adressées à la technologie de consommation et à l'approche de Lancaster en général repose sur le fait qu'elle n'est pas capable de traiter la formation des préférences. Nous aborderons la question sur les préférences dans la section 3 basée sur la notion de 'satisficing' de Simon. D'abord nous allons approfondir la discussion à propos de la différenciation des biens à partir de la mise en avant de leur origine.

### **2.1.2 L'ancrage territorial des produits : du "made in" au concept pluridisciplinaire de terroir**

L'origine est sujet de recherche dans le domaine des sciences de gestion depuis 1965 avec la notion de « pays d'origine », qui cherchait à évaluer l'influence de cette information dans l'acte de consommation, ou plutôt sur les préférences des consommateurs. Schooler (1965, 1970) a été le pionnier dans ce champ d'étude, en démontrant qu'à une situation d'offre de produits identiques, les consommateurs réagissaient différemment vis-à-vis d'une information additionnelle qui était en l'occurrence le pays d'origine.

Ces premières études démontraient que le « made in » influençait la perception des consommateurs envers les produits en tant qu'un marqueur de qualité, mais en même temps comme un facteur de rejet. Le pays d'origine est devenu donc une des caractéristiques du produit, à mesure que les consommateurs se montraient prêts à payer davantage selon l'importance accordée par rapport au territoire d'origine du produit. Il s'agit ici d'une relation cognitive entre l'origine et les associations faites par les consommateurs. Ainsi, des attributs liés à la sophistication sont davantage portés par l'origine française, la solidité ou la sécurité, par l'origine allemande, le design, par l'origine italienne, et ainsi de suite (Gabriel, Urien, 2006). Dans ces cas, un des déterminants d'une stratégie visant la valorisation est que l'image du pays soit consistante et en relation avec l'attribut mis en avant. Il en va de même pour la région d'origine (Ittersum et al., 2003).

Les recherches menées actuellement, dans le contexte des études marketing, visent à comprendre en plus des composants cognitifs, les composants affectifs liés au pays ou à la région d'origine (Ittersum et al., 2003 ; Gabriel, Urien, 2006 ; Luomala, 2007). Puisque

l'attraction ou la répulsion envers une origine, lesquelles peuvent être déclenchées par des registres affectifs mais aussi civiques, telles que les relations entre pays plus ou moins proches, hostiles, entre autres, ont aussi de l'influence sur le jugement des consommateurs (Ittersum, 2001 ; Ittersum, et al., 2003).

Le début des ces études correspond à la première des « trois phases tendanciennes », identifiées par Gabriel et Urien (2006, p. 42), les recherches portant sur l'origine territoriale<sup>14</sup>. Ces recherches sont devenues plus diversifiées au cours du temps, et après une phase de distinction correspondant aux développements autour du « made in », il est possible d'identifier deux phases subséquentes.

Les « trois phases tendanciennes » seraient donc :

- i. Phase de distinction, « considérant l'origine territoriale à partir de frontières nationales » ;
- ii. Phase de décomposition, « tentant de rendre compte des stratégies de globalisation des firmes dans le processus d'élaboration du produit »,
- iii. Phase de considération plus holistique de l'origine territoriale, prenant en compte davantage l'image du pays ou l'image de marque du pays d'origine ».

La deuxième phase a été le fruit de la mondialisation des stratégies de firmes et de la décomposition de l'activité productive dans plusieurs sites et/ou pays. De cela, est né un produit d'identité hybride (Gabriel, Urien, 2006), fruit de la 'déterritorialisation' (Bottazzi, 1994) qui déclenche une perte de repère chez les consommateurs, au point que le mouvement de relocalisation y est tenu comme une réaction. En parallèle, dans la production agroalimentaire, les aliments deviennent de plus en plus transformés, standardisés, ou moins reconnaissables, à un niveau tel que Fischler (1990) les compare à des OCNI, Objets Comestibles Non Identifiés. Poulain (1997, p. 21) met l'accent sur la perte d'identité des aliments, qui deviennent « manquant d'identité », de « qualité symbolique », comme « anodins » ou « sans âme ».

L'origine joue désormais un rôle d'engagement social, économique et politique, à mesure que les relations producteurs-consommateurs visent une sorte de proximité fondée sur la ré-ancrage (*reembedding*) des produits au 'local', dans leur contexte

---

<sup>14</sup> Bien que les études d'Ittersum (2001), Ittersum et al. (2003) et Luomala (2007) soient contemporaines et puissent s'inscrire dans le contexte de la troisième phase, nous considérons que dans le scénario des pays sud-Européens, notamment dans le domaine de l'agroalimentaire, il y a des démarches plus spécifiques sur l'origine que l'on abordera dans cette section.

environnemental et communautaire (Marsden et al., 1996 ; Bessière, 1998 ; Marsden, 1998 ; Valceschini, 2000 ; Parrot et al., 2002 ; Roos et al., 2007 ; Fonte, 2008). Dans le domaine agroalimentaire, ce caractère de ‘mouvement de réaction’ semble d’une ampleur notable. Certains auteurs y voient même un côté romantique, une envie de retour à des valeurs basées sur des sentiments de nostalgie envers la ‘campagne’ et sa promesse d’‘originalité’, de typicité ou de ‘sûreté’ qui l’oppose à l’univers ‘incertain et froid’ des relations purement économiques (Murdoch, Miele, 1999 ; Hinrichs, 2000 ; Giraud, 2004 ; DuPuis, Goodman, 2005 ; Holt, Amilien, 2007).

Valceschini (2000, p. 493) souligne que la notion de qualité dégagée des appellations d’origine aurait « une essence traditionaliste, voire réactionnaire. Elle exprime la continuité des pratiques dans des espaces locaux ‘préservés’ et s’ancre dans l’idée d’une continuité, d’une pérennité, fruit d’une longue accumulation de savoir et de savoir-faire. Cette référence à la constance des pratiques est en rupture avec ce qu’est la qualité dans les autres secteurs industriels ».

Côté macroéconomique notamment et toujours dans l’agroalimentaire, la ‘remontée du local’ est accompagnée des approches théoriques dites territorialistes, qui cherchent à établir les spécificités du produit à travers leurs modes de commercialisation, en évoquant un paysage rural, des savoirs et savoir-faires développés dans un espace et par la constitution d’un patrimoine culturel et gastronomique (Bottazzi, 1994). Ces spécificités sont dites territoriales à mesure qu’il existe une articulation entre les formes de production et les formes d’artificialisation d’un écosystème donné, fondé sur une identité construite et partagée historiquement.

On voit que la notion de territorialité possède un caractère clairement multidisciplinaire et abrite des composantes historiques, culturelles, naturelles. Néanmoins, dans le domaine de l’agroalimentaire, et en cherchant une approche par l’origine territoriale, la notion française de terroir semble s’imposer.

La bibliographie sur cette notion, le terroir, est vaste, mais tout comme les approches territoriales, elle sert surtout de base à l’analyse des filières, ou aux systèmes de production dits territorialisés, dans leurs caractères de typicité. En outre, elle est plutôt orientée vers la production et les éléments qui caractérisent l’ancrage d’un (ou plusieurs) produit(s) à un territoire donné. Nous allons aborder le concept avant d’aborder la question de la consommation dans la section suivante.



Les productions localisées présentent une grande variété en ce qui concerne les produits eux-mêmes qui peuvent être des produits à faible degré de transformation, comme la viande en allant jusqu'aux fromages, considérés comme l'expression la plus complète d'un terroir (Link et al., 2006). Les variations touchent aussi les volumes, échelles, zones de production, mais aussi les formes de mise en vente.

Bérard et Marchenay (2007, p. 9) proposent deux critères qui permettraient de fédérer ces produits : « la profondeur historique et les savoir-faire partagés ». Les auteurs soutiennent que le savoir-faire lié à des pratiques communes inscrites dans l'histoire d'un territoire forment une dimension collective ancrée dans la culture, laquelle « permet de distinguer la provenance (venir d'un lieu), de l'origine (être d'un lieu) » (ibid., p.10). Par ailleurs, la dimension temporelle peut varier selon le cas, étant de plusieurs siècles ou quelques décennies, par rapport à l'histoire locale. Néanmoins l'antériorité des pratiques, liées à la mémoire collective, est ce qui confère son statut particulier à l'origine.

Nous avons, d'une part, un milieu naturel qui est la base physique des activités et qui s'exprime à travers les produits et d'autre part, les activités humaines, qui, à travers le savoir-faire, le processus de transformation des matières premières, les modes d'organisation sociale et les représentations, complètent cette relation du produit avec l'endroit. Les recherches néanmoins ne prennent pas toujours en compte ce lien.

En effet, parmi les recherches qui portent sur le lien des produits alimentaires et leur terroir, il y a deux tendances, l'approche physique, plutôt menée au sein des sciences de la nature, et l'approche plus empruntée par les sciences humaines, qui cherche des éléments dans la tradition, l'histoire, et le patrimoine, « qui peuvent aussi justifier d'un lien du produit à son aire d'origine » (Barjolle et al., 1998, p.14).

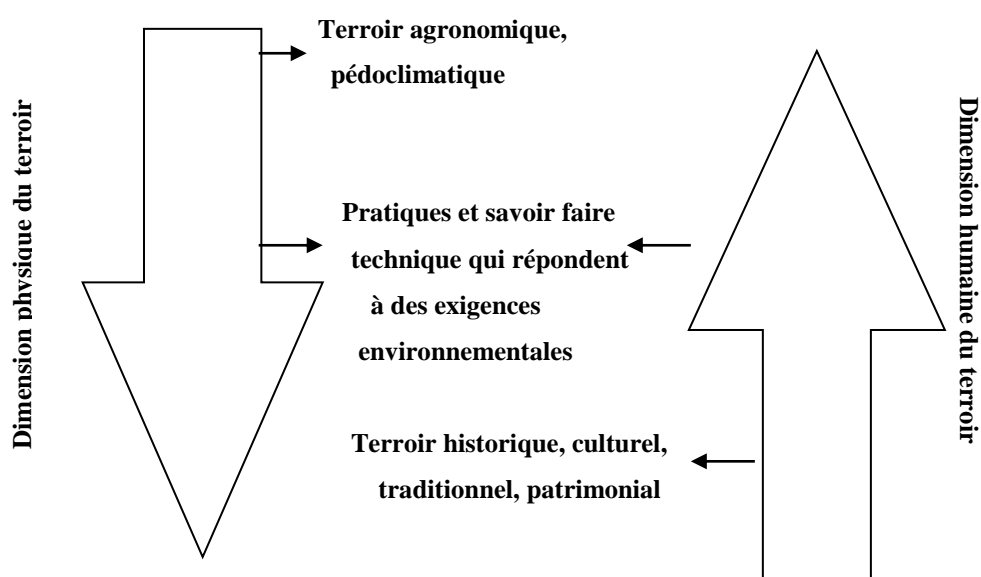
Dans la première approche, les auteurs se basent sur les particularités pédologiques et climatiques d'un terroir, ce qui, pour eux, est la composante majeure des spécificités des produits. Ainsi, ils cherchent à trouver à travers, par exemple, des analyses de flore et de microflore du lait, le lien entre le goût final du produit et les éléments physiques d'un terroir, les qualités des pâturages, l'influence du climat entre autres (Bosset et al., 1997 ; Hauwuy et al., 1996 ; Linden, Chamba, 1994 ; Zufferey, Murisier, 2001 ; dans le cas de montagne, voir : Jeangros et al., 2001 ; Montel et al., 2002 ; Berdagué et al. 2002 ; Lebecque et al., 2003). Les critiques sur cette approche portent sur la délimitation d'un tel effet terroir dans des portions homogènes du territoire et sur la limite à inscrire un produit dans le temps, en considérant seulement l'ancrage dans l'espace. Malgré des études qui

cherchent à prouver l'impossibilité de délocaliser une production en utilisant seulement les éléments physiques, ceux-ci ne se montrent pas conclusifs (Barjolle et al., 1998).

L'approche humaine, en contraste, mobilise différentes disciplines pour comprendre et expliquer la construction de la typicité des produits de terroir. Ainsi, il importe de prendre en considération l'espace physique ou une spécificité agronomique qui ne peut s'exprimer que par les techniques développées par des groupements humains tout au long de l'histoire de cet espace. L'histoire, la géographie, la sociologie, l'anthropologie, l'économie sont appelées à construire un cadre d'analyse sur différents éléments qui sont en interrelation. Cela permet de « justifier l'ancrage temporel du produit dans son espace [..., mais] aussi d'expliquer ce qui fait que le produit est devenu celui que nous connaissons encore aujourd'hui » (Barjolle et al., 1998, p. 16 ; Valceschini, 2000 ; Bérard, Marchenay, 2007).

Ainsi, le fait d'être en zones de prairies et d'avoir des troupeaux en relatif isolement serait un élément qui favorise la production de fromage, une fois que celle-ci permet la conservation du lait. La disponibilité en bois permet que la pâte soit cuite ; le fait que les alpages soient divisés en grandes propriétés permet aux paysans de transformer le lait de toutes les vaches qu'ils gardent pendant l'été, cela donne de grandes meules. A travers cette synergie entre facteurs naturels et humains, Barjolle et al. (1998) racontent l'histoire du Gruyère. Les auteurs proposent cette interrelation comme la base du terroir qui serait donc : un support pédoclimatique, un espace de savoirs et de pratiques, des traditions et des usages localisées.

**Figure 1 – Le terroir entre des composantes humaines et physiques**



Source : Barjolle et al., 1998.

D'ailleurs, comme l'avaient souligné Mazoyer et Roudart (2002), les grands processus de spécialisation régionale sont d'abord nés des conditions écologiques régionales, lesquelles sont influencées par des conditions économiques locales et par la localisation des unités de transformation agroalimentaires.

Néanmoins, le système n'est pas clos, et il importe non seulement de comprendre comment un produit est le fruit d'un contexte naturel et ancré historiquement dans son territoire, mais aussi de prendre en considération le fait que les pratiques autour d'un (ou plusieurs) produit(s) ne sont pas statiques au fil du temps. Ainsi, il faut tenir compte du fait que la localisation possède un caractère dynamique. Il en va de même pour la réputation du produit, qui est une construction sociale (Muchnik, 2006), puisque le territoire n'est pas isolé en lui-même. Au contraire, la construction de la territorialité est dynamique et les relations « local/extra-local » s'articulent et font exprimer par différence les spécificités du local (Feagan, 2007). De même, le patrimoine territorial, ce que cherchent les consommateurs dans ce type d'offre, est une construction sociale qui répond à un contexte historique et culturel donné.

Dans la section suivante, nous allons aborder ce processus de construction d'une qualité à travers l'ancrage territorial des aliments, en analysant aussi son but de création de rente.

#### **2.1.2.1 Un panier de caractéristiques mis en avant par l'origine**

En ce qui concerne le terroir, la définition donnée par l'INAO est illustrative d'une proposition à la fois conceptuelle et instrumentale, puisque nous avons dans le terroir « un système au sein duquel s'établissent des interactions complexes entre un ensemble de facteurs humains (techniques, usages collectif...), une production agricole et un milieu physique (territoire). Le terroir est valorisé par un produit auquel il confère une originalité (typicité) » (Casabianca et al., 2011, p. 108). Cela est bien proche de ce que Barjolle et al. (1998) proposent, l'important à retenir étant la prise en compte de la 'valorisation du terroir' dans le concept.

De ce fait, au sein de la 'remontée du local', des exploitations agricoles, qui sont restées à la marge des innovations technologiques des années 1960 et qui répondent à des marchés de petites tailles, seront alors au centre de démarches valorisantes. La pertinence de cette démarche dans le contexte du développement rural durable est dû au fait qu'un tel caractère englobant, des relations culturelles et écologiques, semble être le plus favorable

au maintien de la diversité écologique et culturelle des différents terroirs (Bérard, Marchenay, 2006 ; 2007).

La réflexion est valable aussi pour les régions agricoles. Parrot et al. (2002) soulignent que 70% des IG en Europe provient des zones défavorisées. Le cas du Massif Central français est emblématique, cette zone est tenue par les français comme lieu de grands espaces préservés. La valorisation de sa production agroalimentaire étant très dépendante de la consommation touristique, les chiffres sont surprenants : le Massif Central est le premier espace fromager de France, 46% des ses exploitations laitières appartiennent aux filières AOC (Ricard, 1993). Ces mêmes zones qui, auparavant étaient tenues comme des zones marginalisées, dont les marchés fonctionnaient sur la base de réseaux de réputation locaux et dont la production était considérée « comme des formes transitoires ou résiduelles », ont eu alors une nouvelle possibilité d'insertion dans le marché en rompant avec la logique de rente basée sur la réduction de coût et sur l'augmentation des volumes (Allaire, 1995b, p. 387).

Mollard et al. (2005, p.76) soulignent qu'une telle stratégie repose sur la possibilité de générer « une *rente* liée à un signal de qualité, qui peut être valorisé si le produit est faiblement substituable à des biens similaires ». Et bien que la réputation d'un produit ne soit pas forcément dépendante d'un signe officiel de qualité, on voit que le nombre de productions engagées dans une démarche de labellisation d'origine est en croissance.

Côté demande, il y a une critique de l'inauthenticité (Boltanski, Chiappello, 1999) qui donne du relief à l'origine. N'oublions cependant pas que, si l'authentique de maintenant est une construction sociale de notre époque, il demeure ancré dans la notion de tradition, c'est-à-dire : « c'est précisément ce qui va de soi et ne se remet pas en question » (Mendras, p. 1976, p. 249). Or, comme l'observe Valceschini (2000), derrière cette notion, il y a l'idée d'une « continuité » liée aux produits à fort ancrage territorial qui est en opposition aux produits industriellement transformés.

Les relations qui sont internes et externes au terroir participent à la construction de nouveaux usages, construction non seulement de l'originalité, de la typicité et du patrimoine gastronomique et culturel (Tregear, 2003 ; Muchnik, 2006), mais aussi de tout le discours qui va autour, soit par des acteurs locaux, soit par des consommateurs, ce qui débouche sur de nouvelles conceptions de qualité.

Allaire (1995b, p. 391) souligne qu'un système de qualité ne vise pas une qualité unique, mais repose sur un ensemble d'éléments qui sont évalués et jugés selon des critères

donnés. Il en conclut : « un système de qualité est donc un système de discrimination ». Il s'agit de faire une sélection des critères qui désormais seront considérés et qui ne sont pas exactement les mêmes qu'autrefois. Par exemple, les AOC de maintenant ont été un travail de récupération des produits anciens, mais en obéissant à un processus d'innovation et de normalisation. « En termes simples, l'accord sur la tradition est un accord sur la nouveauté (qui procède de la tradition). Les systèmes de production qui s'appuient aujourd'hui dans la 'tradition' ont été reconstruits. Le savoir spécifique qui a pu être recueilli a été réinterprété et les méthodes de production qui souvent restent 'artisanales' en référence aux quantités traitées ont été rationalisées dans un processus continu d'expérimentation et d'évaluation des facteurs producteurs des qualités spécifiques » (ibid., p. 393-394).

Dans la mesure où l'on attribue au territoire une valeur qui est significative pour l'individu comme pour la société, on lui confère une valeur patrimoniale. (DiMéo, 1994 ; Landel, Senil, 2009). Autrement dit, « le territoire doit être reconnu comme une authentique ressource économique » (Linck, Casabianca, 2005, p. 345). Et les produits de terroir mobilisent une relation complexe entre temps et espace d'où se dégage la notion de patrimoine, qui serait alors leur source de différenciation dans les marchés (Pecqueur, 1992 ; Barjolle et al., 1998 ; Bérard et al., 2005, Muchnik, 2006).

« La plus value culturelle des productions locales est donc étroitement associée à la dimension patrimoniale qui leur est attribuée » (Bérard et al., 2005). En 1998, Sylvander (1998) estimait que le prix payé pour un fromage AOC était de 30% supérieur à celui de son homologue qui ne portait pas l'AOC. Si pour Miquel (2004), l'agriculture française substitue, dans une certaine mesure, le productivisme quantitatif par celui de la qualité, Landel et Senil (2009) justifient que les territoires qui mobilisent leur patrimoine s'inscrivent dans un choix de développement alternatif par rapport au paradigme de la productivité du modèle classique de développement.

Pour être opérationnel, cette ancrage suppose « une relation sur la durée entre un territoire et un complexe de biens et d'actifs, relation qui doit être conservée pour maintenir la caractéristique territoriale du bien » (Requier-Desjardins, 2009, p. 13). En même temps, pour que cela débouche sur une stratégie de valorisation, les caractéristiques patrimoniales doivent être recherchées non seulement par « les titulaires du patrimoine, qui les construisent, mais également par des acteurs qui n'en sont pas titulaires, mais qui les demandent à travers la demande des actifs et de biens qui les portent » (ibid., p. 16).

Autrement dit, si les consommateurs ne sont pas sensibles, ou si l'origine montagne n'est pas passible d'être demandée par les consommateurs, sa communication en tant que moyen de créer de la valeur ajoutée demeurerait inefficace. Tout de même, on peut réfléchir sur les liens entre les produits et le territoire montagnard et sur les éléments qui pourraient être valorisés de part et d'autre en ciblant des points ayant plus de potentiel.

En revenant sur Lancaster, on peut penser que ne sont pas les produits de terroir eux-mêmes qui comptent, mais ce contenu patrimonial qui dégage un ensemble de caractéristiques recherchées par les consommateurs. C'est sur cet ensemble de caractéristiques que les consommateurs sont capables d'opérer leur choix, ils s'attachent à des qualités objectives, mais aussi subjectives mises en lumière par l'origine.

Voyons quelques caractéristiques liées à l'alimentation. Siriex (1999a), en analysant des caractéristiques de produits alimentaires, fait la différence entre les indicateurs de qualité et les caractéristiques de qualité. Les indicateurs de qualité sont directement observables par les consommateurs, on cite quelques exemples : l'apparence, la couleur, le prix, le pays d'origine ; à leur tour, les caractéristiques de qualité ne sont pas directement observables. Certaines de ces caractéristiques sont pourtant passibles d'être vérifiées par l'expérience, elles sont donc des caractéristiques tangibles, telles que le goût, la fraîcheur. D'autres sont considérées comme des caractéristiques intangibles qui font appel aux croyances des consommateurs : le caractère naturel, la typicité, le respect de l'environnement ne peuvent pas être vérifiées lors de l'acte d'achat, ni lors de l'acte de consommation.

Cette différenciation n'est pas sans rappeler la manière dont l'économie d'information caractérise les attributs des biens : attributs de recherche, d'expérience et de croyance. Les attributs de recherche sont les informations sur la qualité du produit qui sont acquises par les consommateurs avant l'acte d'achat, par exemple le prix, la taille, la couleur. Les attributs d'expérience sont des informations sur les produits que les consommateurs ne peuvent vérifier qu'après l'achat (Nelson, 1970), comme le goût. Les attributs de croyance, en revanche, ne peuvent être évalués ni avant ni après l'acte d'achat et de consommation (Darby, Karni, 1973). Cela peut être en rapport avec le produit lui-même, comme son hygiène, ou avec les processus de production, comme le respect des animaux, ou le caractère socialement juste des produits issus du commerce équitable, par exemple.

Sirieux (1999a, p. 55) fait une autre distinction dans l'ensemble de ces caractéristiques abstraites liées à la croyance et qui sont en même temps hétérogènes entre elles. L'auteure les distingue selon les bénéficiaires des « avantages associés : certaines caractéristiques concernent le consommateur lui-même, les bénéfices associés étant, par exemple, la santé (salubrité, hygiène, ...), ou le plaisir associé par le consommateur à une origine connue, au terroir, ou à la typicité du produit. La deuxième catégorie de caractéristiques concerne les bénéficiaires autres que les consommateurs : le producteur, l'environnement, les animaux, la collectivité ».

On peut supposer que le contenu patrimonial des produits de terroir dégage des caractéristiques intrinsèques qui sont en relation avec les recettes, le savoir-faire. Ceux-ci sont les attributs d'expérience et ils appellent à un jugement de qualité de la part des consommateurs. D'un autre côté, nous avons des caractéristiques intangibles, tels que la promesse de typicité, de respect à l'environnement, la préservation d'une culture, entre autres. Ces caractéristiques intangibles ont de l'importance aux yeux des consommateurs non seulement parce qu'elles sont capables de satisfaire leurs attentes individuelles, mais car elles servent aussi à l'intérêt d'autrui.

Dès lors, connaître la perception des ces caractéristiques sera intéressant, tout au moins du point de vue managérial. Si, comme le souligne Barjolle et al. (1998) les produits possèdent un ancrage territorial qui n'est pas toujours le même, les caractéristiques qui sont perçues à travers cet ancrage changent aussi selon le type de produit. Le fromage Cantal, ou le jambon de Lacaune sont le résultat d'une succession de savoir-faire plus complexes, fortement liés à la dimension culturelle et naturelle qui aident à former la caractérisation de leurs spécificités. Le sel de Guérande évoquerait d'avantage la dimension naturelle, il fait appel à son mode de récolte, ancré dans la culture locale depuis longtemps. Et même s'il ne peut pas bénéficier d'une Indication d'origine<sup>15</sup> (Bérard, Marchenay, 2007), tout comme le sel de Noirmoutier, il est perçu différemment du sel industriel conventionnel, car il possède, aux yeux des consommateurs, une origine et une histoire (Camus, 2004). De même, les pommes AOC du Limousin ou les lentilles vertes AOC du Puy font appel aux aspects naturels, à une biodiversité et un savoir lié à l'adaptation et au développement des variétés végétales.

---

<sup>15</sup> « Le sel est considéré comme un produit industriel par l'Union européenne et ne peut pour l'instant bénéficier de la protection de l'origine géographique » (Bérard, Marchenay, 2007, p. 11).

L'intérêt de tenir compte de cette différenciation peut déterminer la bonne voie pour une mise en valeur de la production, que ce soit pour les professionnels, les artisans, ou les PME du secteur. Ainsi, les producteurs de fraises des Pyrénées ont annoncé leur engagement dans un système d'appellation visant à concurrencer les fraises moins chères venues d'Espagne. Ils ont choisi le Label Rouge comme stratégie, la justifiant par le fait que leur objectif était d'offrir une garantie de qualité supérieure aux consommateurs. On pourrait interpréter cette décision autrement : la valorisation des fruits à travers leur territoire d'origine est encore moins évidente que pour les fromages, par exemple, donc cela pourrait être un risque de miser sur l'origine.

Dans notre étude, nous cherchons à analyser la perception du terme 'montagne' dans une démarche de valorisation de ces produits. Ainsi, il importe de connaître quelles associations les consommateurs sont capables de faire à partir d'une origine, certes générique, et pour quels produits cette origine peut s'avérer avantageuse par rapport aux attentes des consommateurs. C'est sur les attentes, et sur la façon de les interpréter par rapport aux produits alimentaires de montagne, que porte la section suivante.

### **2.1.3 Les consommateurs dans la théorie de la rationalité limitée de Simon**

Simon est un des auteurs majeurs des renouvellements récents de la micro-économie, ses réflexions étant très liées à de nouvelles théories de la firme. Néanmoins, en proposant une approche alternative, l'auteur est « irréductible aux conceptions classiques de la microéconomie, même quand celle-ci, dans ses développements les plus avancés, tente d'incorporer des facteurs tels que les coûts d'information ou les processus de recherche » (Coriat, Weinstein, 1995, p. 24). Simon a conduit ses écrits à partir d'un point principal : « comment les êtres humains prennent leurs décisions » (Parthenay, 2005, p. 1).

De ce point-là, Simon décline trois axes de recherche pendant sa carrière :

- i. la question de la rationalité limitée,
- ii. le rôle de l'organisation,
- iii. une nouvelle approche de la science.

Le premier axe est le fil conducteur de tout son œuvre. Nous allons développer cet aspect en mettant l'accent sur la façon dont les consommateurs font leurs choix. Il importe



ici de mettre en évidence leur rationalité limitée face aux actes d'achat. Ainsi, ce que nous retiendrons de la pensée de Simon sont deux concepts clés : la notion de rationalité limitée et la notion de « satisfaisant », de l'anglais « satisficing ».

Tout d'abord, avec la proposition de la rationalité limitée, Simon s'oppose clairement à l'hypothèse de l'homo economicus néoclassique, car « comme nous le savons, l'homme rationnel de l'économie est un 'maximisateur', qui ne peut accepter rien de moins que le meilleur<sup>16</sup> » (Simon, 1978, p. 2).

Pour Simon, le comportement humain peut être jugé comme rationnel, à partir du moment où les gens sont capables de justifier ce qu'ils font et en donnant des raisons à leurs actes. Ce qu'il met en doute, c'est l'hypothèse selon laquelle les agents, avant de prendre leurs décisions, connaissent tous les choix possibles et toutes les conséquences de leurs choix ; qu'ils possèdent la capacité de calculer tout cela en ayant une certitude par rapport au présent et au futur (Simon, 1979).

En adressant une critique à la vision classique de l'homme rationnel, Simon dit qu'elle nous apprend très peu sur la façon dont les hommes choisissent les moyens par lesquels ils atteignent leurs objectifs. « Il est clair que l'homme de l'échange social est un homme rationnel, même s'il n'a jamais été demandé de calculer les choses à la marge<sup>17</sup> » (Simon, 1978, p. 3). Ce qui veut dire que les hommes agissent rationnellement, une fois qu'ils ont un objectif en vue, et qu'ils sont censés faire des choix pour y arriver. Cela ne signifie pas pour autant que les individus soient guidés par le profit, qu'ils ne commettent pas d'erreurs et que leurs décisions les mènent toujours aux buts établis.

### **2.1.3.1 La rationalité limitée**

Un des éléments qui mène l'auteur à refuser l'hypothèse de la rationalité parfaite est le suivant : les individus ne sont pas capables de traiter toutes les informations d'un milieu quelconque en raison de leurs capacités – limitées, à tout prendre en compte.

Ainsi, pour se rendre plus proche de la racine du problème : comment les individus prennent leur décision, Simon soutient un changement même de ce qui devrait être l'objet de recherche. Alors que l'approche néo-classique porte sur les résultats de la décision,

---

<sup>16</sup> «As is well known, the rational man of economics is a maximiser, who will settle for nothing less than the best»

<sup>17</sup> «Clearly, the man of social exchange theory is a rational man, even if he is never asked to equate things at the margin»

l'auteur soutient qu'il faut plutôt mettre en relief les processus. L'approche de la rationalité limitée s'intéresse donc aux procédures de la décision.

Si, comme on l'a vu, les êtres humains ne sont pas guidés par l'utilitarisme, ils ont quand même des buts à atteindre à travers leurs choix. Mais cela ne conduit pas au fait que les alternatives face aux 'problèmes' soient jugées de la même façon par tous les individus ; tout d'abord parce que leurs buts sont différents.

Ainsi l'identification des buts, mais aussi l'identification des sous-buts ('subgoal identification') nous aident à comprendre que, vis-à-vis d'un choix, la bonne alternative envisagée par les uns n'est pas toujours en accord avec celle envisagée par les autres.

Comme exemple : la gestion d'une aire de loisirs, où les buts de l'administration publique différaient de ceux de l'administration de récréation, puisque chacun avaient des sous-buts différents envers l'aire. Ces différences sont en rapport avec leurs visions de ce que l'aire de loisirs représentait. Alors que l'administration publique donnait la priorité à l'allocation de ressources pour le maintien du lieu, puisqu'il représentait une « facilité physique ayant pour rôle être une oasis verte dans une ville dense et grise<sup>18</sup> » ; l'administration de récréation le voyait comme « une facilité sociale, où les enfants pouvaient jouer ensemble avec l'aide et l'orientation des adultes<sup>19</sup> » et donnait priorité aux ressources pour la supervision des jeux (Simon, 1979, p. 500).

Un élément clé, donc, pour comprendre les choix et les processus cognitifs sous-jacents, est la distinction entre ce qu'on perçoit du monde et le monde réel. C'est parce qu'il y a un écart entre le monde réel de la décision et le milieu tel que les agents le perçoivent, que nous avons des changements de la représentation du problème ('problem representation') entre les agents. La question qui se pose est : considérant un stimulus dans un environnement particulier donné et un ensemble de connaissances antérieures, comment une personne organise-t-elle cette masse complexe d'informations vers la formulation qui facilite son effort envers une solution ? (Simon, 1979).

Parthenay (2005, p. 6) résume bien la ligne de raisonnement : « Les agents activent une procédure de choix en fonction des buts et des valeurs qu'ils se sont fixés. L'analyse de l'environnement, nécessaire à la prise de décision, se fait par l'intermédiaire de stimuli [...] » qui déclenchent des actions simples, qui peuvent être automatiques (comme manger), ou plus complexes qui demandent une procédure délibérative.

---

<sup>18</sup> « *physical facility, serving as a green oasis in the crowded gray city* »

<sup>19</sup> « *social facility, where children could play together with adult help and guidance* »

Ainsi les buts qui orientent nos choix sont guidés par les représentations que nous avons du monde, celles-ci influencées par notre environnement au sens général. Mais cet environnement, qui peut être le milieu social ou organisationnel, détermine en quelque mesure, non seulement les résultats auxquels les agents s'attendent dès qu'ils prennent une décision, mais aussi les choix que les agents considèrent ou les choix qu'ils laissent de côté.

« Le choix n'est pas déterminé uniquement par les caractéristiques objectives du problème, mais dépend, lui aussi, du processus heuristique particulier qui est utilisé pour arriver à la décision<sup>20</sup> » (Simon, 1979, p. 507). L'émotion joue aussi un rôle qui n'est pas méprisé, au contraire. Simon souligne que l'émotion dans sa proposition est importante, dans la mesure où elle possède une fonction d'attirer l'attention d'un agent vers des aspects particuliers de l'environnement en focalisant son attention (Simon, 1983).

On voit que les composantes que les agents prennent en compte, et la façon dont ils représentent une situation dans son ensemble, changent leurs choix et les options qui sont considérées. En même temps, le temps et le contexte font que les agents perçoivent différents éléments à la fois comme importants dans une même situation. Pour cette raison, Simon souligne le caractère contingent du processus, puisque même les niveaux d'aspiration ne sont pas statiques, mais tendent à monter ou baisser selon les changements et l'accumulation d'expériences des agents (Simon, 1978, 1979).

Avant d'aborder la notion de « *satisficing* », et pour conclure cette première section, il nous semble important de souligner que la notion de rationalité limitée ne doit pas être confondue avec la théorie de la décision en situation d'information imparfaite. Cette dernière est née des renouvellements proposés par les nouveaux néo-classiques, qui ne remettent pas en cause les présupposés de l'équilibre général, l'hypothèse de rationalité substantive et la réduction de l'économie au problème de l'échange (Coriat, Weinstein, 1995 ; Parthenay, 2005).

Concernant notre analyse des perceptions et des attentes des consommateurs envers les produits alimentaires de montagne, nous considérons que l'acte de la consommation vise certains buts liés à l'origine. Ces buts sont dérivés des dimensions spatiales et culturelles qui évoquent cette origine, point que nous allons développer dans la section suivante.

---

<sup>20</sup> « *choice is not determined uniquely by the objective characteristics of the problem situation, but depends also on the particular heuristic process that is used to reach the decision* »

### 2.1.3.2 Satisfaction

Selon Simon une théorie de la rationalité limitée doit inclure une théorie de la recherche (Simon, 1979). Dans la théorie classique du choix rationnel, les agents économiques ne peuvent atteindre la maximisation espérée que s'ils disposent de la connaissance de l'ensemble des choix possibles, de la capacité de pouvoir associer un gain à chaque résultat et de prévoir l'ensemble des résultats possibles. Ainsi, dans l'approche néo-classique « le point correct de finir une recherche » s'atteint seulement par l'équation du coût marginal de la recherche avec le coût marginal de l'amélioration des options dont disposent les agents.

Selon Simon, les agents, pour résoudre leurs problèmes, ne recherchent pas des alternatives jusqu'au point d'arriver à une solution optimale, mais plutôt, jusqu'au point de trouver une solution qui leur semble satisfaisante. « En général, une action va être choisie avant que la recherche ait révélé toutes les alternatives possibles<sup>21</sup> » (Simon, 1978, p. 10). Par conséquent, le 'modèle de sélection d'alternatives' proposé par l'auteur est appelé par le néologisme 'satisficing' (puisque vraisemblablement il n'y a pas en anglais un mot pour classer les solutions tenues comme bonnes, mais non optimales), ce nous allons appeler 'satisfaisant' (Parthenay, 2005).

Dans le « satisfaisant », le point où la recherche d'alternatives s'arrête est lorsqu'une alternative se montre la meilleure pour les attentes de l'agent. Voyons de plus près pourquoi Simon n'endosse pas les théories de l'information imparfaite. Pour lui ces théories présupposent une capacité cognitive de traiter les données ou les informations disponibles des individus encore plus importante que dans une situation d'information parfaite, puisque les agents doivent pouvoir calculer le coût de la recherche de l'information.

En cas de situation de l'information imparfaite, les règles visent à révéler une information ou créer des mécanismes ou règles, en raison de l'incapacité cognitive des individus. Puisque les individus ne sont pas non plus capables de prévoir toutes les conséquences d'une action, ces mécanismes servent aussi pour réduire l'incertitude. Chez Simon, les individus, même s'ils disposent de toute l'information nécessaire, ne peuvent pas la traiter parfaitement, le problème étant moins lié à la disponibilité d'informations en soi, mais à la capacité cognitive des individus.

---

<sup>21</sup> « *In general, an action will be chosen before the search has revealed all possible alternatives.* »

Simon indique que les décisions prises par les agents visant un but quelconque sont en relation avec leurs aspirations, l'établissement des buts étant lié à l'environnement et au système de valeurs que portent les agents. Comme on l'a vu dans la section précédente, les buts des agents changent, influencés par l'environnement et les valeurs qu'ils possèdent. De même, dans le processus de sélection des choix, l'environnement peut influencer le niveau d'aspiration attendu. « Dans un environnement favorable qui fournit des nombreuses alternatives, les aspirations croissent, [à contrario] dans un environnement plus défavorable, elles baissent<sup>22</sup> » (Simon, 1979, p.501).

Considérons l'appellation « montagne » dans une situation d'achat classique, au supermarché, en prenant un produit en particulier : le fromage. L'appellation peut servir pour donner une information de plus aux consommateurs, néanmoins, vis-à-vis des appellations contrôlées plus connues, il est difficile d'imaginer qu'elle puisse être suffisante. En revanche, pour des produits comme des pommes, du miel, du lait, ou même de l'eau, la « montagne » renvoie à une image du milieu naturel, ce qui pour des produits à faible transformation peut constituer un avantage concurrentiel.

Ainsi, Simon met en avant la nature dynamique des situations, qui fait que les agents ont des perceptions différentes du même problème dans des moments distincts, mais aussi qu'ils changent leurs niveaux d'aspiration par rapport au milieu.

Or, comme nous en avons discuté auparavant, la demande de produits de qualité à travers l'origine territoriale est une construction sociale, fruit d'un contexte donné. De nos jours, consommer typique est devenu à la mode, signe de bon goût, d'une attitude engagée vers la nature et les cultures locales. Dans les sociétés anglo-saxonnes, par exemple, à un moment donné, la production alimentaire est allée de pair avec le modèle industriel, et consommer 'typique' était considéré en quelque sorte démodé. Alors que maintenant, on se retrouve à la quête de recettes et de cuisines traditionnelles presque disparues. Il y a des auteurs qui soutiennent que la France a su garder davantage ses spécificités que les pays nordiques, ainsi, la consommation alimentaire est fortement marquée par des variations régionales (Régnier et al., 2006). Ou, comme a remarqué Miquel (2004, p. 345), « l'exode rural ou l'adaptation de l'agriculture au Marché commun n'ont pas réussi à mordre sur la carte ancestrale des terroirs ».

---

<sup>22</sup> « *In a benign environment that provides many good alternatives, aspirations rise; in a harsher environment, they fall* »

On peut donc s'attendre à ce que le niveau d'aspiration envers l'offre portant sur l'origine dans le secteur alimentaire soit plus élevé en France qu'ailleurs. Dès lors que les consommateurs français sont plus familiarisés et ont l'habitude de cette consommation, il est logique qu'ils soient plus exigeants et plus attentifs que les consommateurs britanniques, par exemple, pour qui ce retour à la tradition est en quelque sorte une nouveauté. Puisque la formation des préférences des individus ne peut pas être isolée du contexte social plus large et des échanges qu'ils font les uns avec les autres (Simon, 1993).

### **2.1.3.3 Les préférences des consommateurs par leurs buts et/ou sous-buts**

On parle beaucoup aujourd'hui des consommateurs postmodernes en mettant l'accent sur la production des symboles à travers la consommation. Mais on ne peut pas dire que les actes d'achat de nos jours soient imprégnés de symboles en opposition à un temps où ils étaient purement utilitaires. Marshall (1971, p. 281) soulignait, déjà à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, le côté symbolique et « malsain » de la consommation dans le but ostentatoire qui était « le fléau des classes riches dans tous les pays civilisés » et qui commençait à se développer au sein des classes ouvrières.

Plus récemment Debord (1967), en s'inspirant de l'approche marxiste, construit sa critique de la société de consommation moderne. L'auteur reprend le concept du fétichisme de Marx, où les marchandises masquent les relations sociales de production dont elles sont les produits, pour analyser la place désormais occupée par l'image dans l'ère de 'mass media' et comment la marchandise devient-elle une puissance qui vient 'occuper' la vie sociale.

Un des théoriciens majeurs de la consommation postmoderne, Baudrillard (1970, p. 102), parlait, il y a déjà quarante ans d'une « demande sociale » de signes et de différences « qui fonde la consommation non plus comme une fonction de satisfaction individuelle 'harmonieuse' [...], mais comme une activité sociale illimitée. ». Ce sont quelques exemples qui démontrent que la consommation, de façon générale, en tant qu'acte symbolique n'est pas une nouveauté théorique.

De même, la relation établie avec les aliments, ou la dimension alimentaire, recouvre plusieurs registres à la fois. L'aliment possède un caractère fonctionnel, manger est nécessaire pour assurer notre survie, mais en même temps il ne s'agit pas seulement d'un besoin physiologique. Derrière les aliments il y a tout un système symbolique, auquel les études ethnographiques se sont intéressées dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. L'intérêt des

chercheurs qui portait, surtout au départ, sur les aspects religieux, devient, au début du XX<sup>ème</sup> siècle, plus complexe et « soucieux d'intégrer dans l'analyse toutes les dimensions de l'objet » (Fischler, 1990, p. 16). Ainsi, l'aliment, mais également l'appréciation du goût, la façon de les préparer (Lévi-Strauss, 1965), les conventions sociales, l'affirmation des identités (Bourdieu, 1979) constituent un objet d'étude à part entière pour les sciences sociales.

Dans une approche managériale, nous nous intéressons aussi aux aspects de la consommation alimentaire liés aux symboles. Comme on l'a vu dans la section précédente, les produits possèdent des attributs utilisés dans le processus de choix des consommateurs. Il reste à voir si l'ancrage territorial fait partie de ces attributs. Une autre question qui se pose est comment comprendre la formation des préférences et les buts attendus à travers la consommation des produits territorialisés.

D'après Simon, les décisions humaines sont prises en fonction des buts, y compris celles des consommateurs. Ces buts se déclinent en sous-buts, en rapport avec les systèmes de valeurs des agents. Le cadre théorique fourni par l'auteur se montre toujours pertinent pour discuter de la consommation contemporaine, cependant, son opérationnalisation demande quelques approfondissements.

Tout d'abord, nous allons examiner ce que sont les buts des consommateurs. Ensuite nous proposerons une grille d'analyse par rapport aux produits alimentaires de montagne, en justifiant la façon dont nous allons interpréter les buts des consommateurs envers cette offre.

#### **2.1.3.4 Les buts des consommateurs**

Depuis cinquante ans, l'idée de but est utilisée comme point de départ d'études à propos du comportement des consommateurs. L'approche de « problem-solving behavior », le comportement de résolution de problème, d'Alderson (1957) partait des buts pour comprendre les efforts des consommateurs et les processus à travers lesquels ils cherchaient à atteindre ces buts. Si, dans un premier temps, les buts dans les études consommateurs semblaient être davantage associés à un domaine d'action individuelle et liés aux comportements (Sirieix, 1999b), les recherches se sont bien diversifiées dans la dernière décennie (Huffman et al., 2003).

L'approche des « processus de choix construit » proposée par Bettman et al. (1998) est actuellement le paradigme dominant dans l'investigation des choix des consommateurs (Huffman et al., 2003). Cette approche est tributaire de la notion de rationalité limitée de Simon et souligne que les préférences des consommateurs ne sont pas révélées dans le processus de choix, mais sont plutôt construites. Les auteurs proposent donc ce que seraient les buts de consommation, les quatre principaux en sont : maximiser la précision du choix, minimiser l'effort cognitif demandé pour faire un choix, minimiser l'expérience émotionnelle négative due à l'acte de choix et maximiser la facilité de la justification de la décision.

En suivant Simon, dans l'approche constructive, les préférences des consommateurs sont fortement dépendantes du contexte, ainsi que de la façon de représenter un problème, contingente au moment du choix et à l'expérience acquise par les consommateurs. De même, les auteurs rappellent que les êtres humains sont des êtres émotionnels et en même temps sociaux. Ainsi, il importe de comprendre les chemins cognitifs employés dans les choix, mais aussi les influences exercées par l'émotion, l'affectivité et les normes sociales. Les buts identifiés auraient ainsi pour objectif de couvrir cette pluralité de motivations humaines.

L'approche nous semble être en cohérence avec le cadre théorique de Simon. Cependant, elle ne fournit pas les clés de compréhension pour notre étude, qui se situe en amont du choix.

D'autres auteurs proposent une structure hiérarchique des buts, dans laquelle le niveau intermédiaire correspondrait à un but central, ou à un comportement souhaité. Les buts d'ordre supérieur étant en relation avec des croyances plus abstraites et qui justifieraient le but intermédiaire. Dans l'ordre inférieur, on trouve des buts subordonnés qui se situe dans un niveau dit opérationnel, à travers lequel une action est prise pour arriver au but central (Bagozzi, Dabholkar, 1994 ; Austin, Vancouver, 1996).

**Tableau 2 – Hiérarchie des buts**

	Niveau	Réponse à la question	Exemple donné par Pieters, Baugartner et Allen (1995)
Buts subordonnés (programme)	Opérationnel	Comment atteindre mon but ?	Suivre un régime
Buts intermédiaires (principes)	Intermédiaire	Quel est mon but ?	Perdre du poids
Buts supérieurs (système)	Abstrait	Pourquoi atteindre mon but ?	Santé

*Source : Sirieix, 1999b.*



Pour Sirieix (1999b, p.103) les buts d'ordre supérieur peuvent être assimilés à des valeurs, au sens moral, « car ils correspondent au niveau le plus abstrait des croyances normatives. [...] Cette proximité entre valeurs et buts d'ordre supérieur est confirmée par le fait que, contrairement aux buts des deux premiers niveaux exprimés à l'aide de verbes, généralement d'action, les buts d'ordre supérieur sont exprimés, comme les valeurs, par des noms ». Ainsi, il n'y aurait pas vraisemblablement une distinction entre les buts d'ordre supérieur et des valeurs, ce qui justifie que leur usage puisse être fait de façon indistincte dans beaucoup de recherches. En revanche, les concepts de buts intermédiaires et de valeurs ne peuvent pas être utilisés comme des équivalents. Partant de ce cadre, nous comprenons les préférences faites à travers les croyances des agents, autrement dit, ce sont leurs valeurs qui justifient leurs préférences.

Austin et Vancouver (1996) insistent sur le fait que le but serait la finalité d'une action. Huffmann et Houston (1993) prennent les buts comme étant des bénéfices (attendus) donnés par les attributs d'un produit, mettant en relief une situation relationnelle entre les buts des agents et les caractéristiques des produits. Par ailleurs, dans une proposition qui souligne les motivations en termes de valeurs morales, Huffman et al. (2000) et Huffman et al. (2003) utilisent des registres sociaux pour comprendre les buts des agents. Les auteurs prennent les 'stades d'existence' de Sartre pour proposer une hiérarchie de la structure des buts de consommation. Entre ces niveaux d'existence, « être » est le niveau le plus élevé, ensuite nous avons « faire » et « avoir ». La consommation étant un acte à travers lequel les agents confirment, rejettent ou renforcent leurs croyances et leurs valeurs par rapport à soi et par rapport à la société. Cependant, dès lors que les auteurs parlent de la hiérarchie des buts, on s'aperçoit qu'il s'agit plutôt de mettre en évidence une hiérarchie des registres sociaux auxquels les buts sont corrélés (voir tableau 3).

**Tableau 3 – Buts par rapport aux niveaux de l'existence**

Niveau	Buts	Définition
<b>Etre</b>	Valeurs et projets de vie	Idées personnelles de l'être
<b>Faire</b>	Préoccupations actuelles et intentions de consommation	La construction et maintenance de rôles clé de la vie Activités, événements dans lesquels l'individu souhaite être engagé
<b>Avoir</b>	Bénéfices attendus Préférences	Produits (et services) Conséquences désirées de l'usage d'un produit avant, pendant et après la consommation

*Source : adapté d'Huffman et al., 2003.*

Les buts situés dans le niveau « être » font référence à des conceptions de l'être auxquelles l'agent donne de l'importance, c'est-à-dire, il s'agit de « ce que la personne essaie d'être<sup>23</sup> » (Huffman et al., 2003, p. 20). Dans le niveau subséquent, « faire », on trouve des activités dans lesquelles les sujets souhaitent être engagés. Ces activités donnent du sens aux comportements, permettant d'atteindre le 'soi idéal' forgé dans 'l'être'. Enfin, les buts liés au domaine « avoir » sont des moyens acquis pour faciliter ou atteindre des buts liés au domaine de l'être. En synthèse, la proposition conceptualise les projets de vie et les intentions de consommation en tant qu'interfaces entre l'être et le faire, et le faire et l'avoir respectivement. Les projets de vie concernent les rôles et les identités jugés importants pour un individu. Une fois que cet individu a des projets, ceux-ci guident ses actions de consommation.

Ittersum (2001) en fait usage en analysant le rôle de la région d'origine dans le processus de choix des consommateurs. Dans son analyse, les individus concernés par un sentiment d'appartenance sont guidés par une valeur morale, ce qui fait qu'ils internalisent des actions, telles que la consommation de biens issus de telle ou telle région, comme une façon d'agir en cohérence avec leurs valeurs.

Nous pouvons constater que les buts en soi ne suffisent pas pour comprendre les décisions, ou les préférences, celles-ci étant intimement liées aux valeurs au sens moral.

De même, Payne et al. (1992) comprennent les préférences des consommateurs par rapport aux valeurs que ceux-ci portent. Ainsi, pour des produits respectueux de l'environnement, il faudrait connaître l'importance accordée par les consommateurs à la préservation de l'environnement ; ce qui serait une clé pour communiquer auprès de niches de consommateurs particulièrement sensibles au sujet et plus sensibles à une offre qui s'affiche écologique.

Notre objectif est d'analyser la relation entre les attributs des produits de montagne tels que les consommateurs les perçoivent et les objectifs auxquels s'attendent les consommateurs. Ainsi, la question que pose Gabriel et Urien (2006, p. 46), à propos du renouvellement de la bibliographie sur l'origine territoriale semble pertinente: « Il importe de s'interroger également sur ce que le consommateur fait de cette origine territoriale désormais de plus en plus malléable. Que recherche le consommateur à travers l'origine ? ».

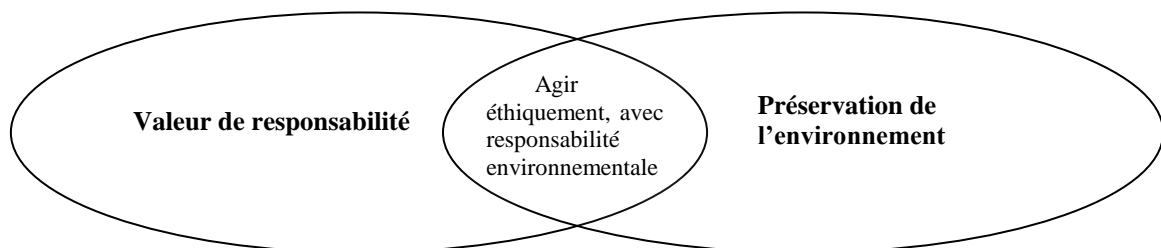
---

<sup>23</sup> « *who a person is trying to be* »

Pour essayer de savoir ce que les consommateurs recherchent (les buts) à travers l'origine du produit alimentaire, nous nous appuyons sur la notion de buts mais aussi de la valeur de consommation. L'analyse de la valeur de consommation se situe dans le champ des expériences de consommation dont la préférence est relative (comparative, personnelle, situationnelle). Ainsi, les préférences sont caractérisées par l'expérience d'un individu en interaction avec un objet (produit ou service). Autrement dit, « la valeur est dans l'individu qui valorise » (Aurier et al., 2004, p. 2). On suppose que le système de valeurs (ou sous-buts) que portent les agents joue sur leurs préférences et fait que les biens sont réinterprétés par rapport à leurs buts.

Nous supposons que les buts des consommateurs sont le point d'intersection entre les valeurs dont ils sont porteurs et les valeurs perçues dans les biens. La figure 10 illustre une intersection entre la valeur morale de l'agent (la valeur de la responsabilité) et la valeur de consommation d'un bien du point de vue des consommateurs (la préservation de l'environnement). Une telle combinaison permettrait d'atteindre le but d'agir éthiquement et avec responsabilité environnementale.

**Figure 2 – Buts : entre la valeur de consommation et le système des valeurs**



La notion de valeur de consommation permet de découper les attributs des produits et de « rendre cohérent le positionnement de l'offre ayant une origine territoriale distincte avec chacune des fonctions susceptibles d'être apportées ou recherchées par le consommateur » (Gabriel, Urien, 2006, p. 48). Pour décomposer la valeur d'un bien et arriver à des valeurs que les produits de montagne peuvent apporter aux consommateurs, nous allons utiliser la proposition d'Aurier et al. (2004).

### **2.1.3.5 Les valeurs des biens par rapport aux buts des agents**

Nous partons donc de la typologie des valeurs présentée par Aurier et al. (2004). Elle conduit à l'identification des composants de valeur en différents registres de

bénéfices issus de l'expérience de consommation et en fonction de leurs significations pour le consommateur. De même, la valeur est issue d'une recherche des bénéfices qui ne sont pas fonction uniquement de soi, mais des autres. Même si le consommateur est considéré le « bénéficiaire ultime », il juge aussi son expérience « en fonction des autres et pour les autres » (ibid., p. 7).

L'intégration selon l'axe orienté vers soi/orienté vers les autres, ainsi que une mise en perspective avec la théorie fonctionnelle permet une caractérisation des « familles des composantes de valeurs » (ibid.).

**Tableau 4 – Typologie des composantes de la valeur**

<b>Orienté vers soi</b>	1 Valeur instrumentale (utilitaire ; connaissance)	2 Valeur hédonique (plaisir-amusement, stimulation expérientielle)
<b>Orienté vers les autres</b>	3 Communication (expression de soi, lien social)	4 Valeur spirituelle, pratique sociale

*Source : Aurier et al., 2004*

Dans la famille appelée instrumentale, deux dimensions sont distinguées : celle qui est liée à la valeur utilitaire et celle qui est liée à la connaissance, la dernière en rapport avec le désir d'enrichissement. La valeur hédonique fait référence à des expériences esthétiques et de stimulation des sens qui amènent à une sensation de bien être. La valeur de communication passe par l'interaction sociale dont la relation avec les objets est vue comme un moyen, une projection de la personnalité de celui qui consomme envers les autres, et vice-versa. Finalement, la dernière famille, valeur spirituelle – pratique sociale, participe à la défense de l'estime de soi au regard des autres.

Les valeurs proposées peuvent être comparées à celles utilisées par Sheth et al. (1991) pour comprendre le comportement des consommateurs. A la différence que ces derniers proposent cinq valeurs de consommation : valeur fonctionnelle, valeur conditionnelle, valeur sociale, valeurs émotionnelle et valeur épistémique. Des auteurs, on retient l'idée d'indépendance entre les valeurs. Ils soulignent : « bien qu'il soit désirable de maximiser toutes les cinq valeurs de consommation, cela n'est pas généralement pratique, et les consommateurs sont souvent prêts à accepter moins d'une des valeurs pour obtenir davantage des autres<sup>24</sup> ». La (les) valeur(s) mobilisée(s) et mise(s) en évidence sera (seront) donc dépendante(s) des contextes de choix spécifiques (ibid., p. 163).

---

<sup>24</sup> « While it is desirable to maximize all five consumption values, it is not often practical, and consumers are usually willing to accept less of one value in order to obtain more of another. »

Aurier et al. (2004) soulignent qu'un tel cadre doit être un paramètre qui peut donner lieu à d'autres dimensions. Gabriel et Urien (2006) ont réinterprété la typologie des valeurs proposée en ajoutant d'autres valeurs et en mettant en avant des fonctions qui peuvent y être corrélées. Ainsi, les valeurs de consommation sont distinguées selon quatre fonctions : la fonction instrumentale, la fonction hédonique, la fonction d'expression de soi, et la fonction de défense de l'égo (comme on peut voir dans le tableau suivant).

**Tableau 5 – Valeurs de consommation par rapport aux fonctions des biens**

Fonction de la valeur	Types de valeur de consommation	Eléments du made in sur lesquels repose la valeur
Fonction instrumentale	Valeur utilitaire Valeur de connaissance	Sécurité, qualité Lieu de provenance, mode de fabrication, habitudes culturelles du lieu d'origine
Fonction hédonique	Valeur expérientielle	Exotisme Caractère artisanal, authentique
Fonction d'expression	Valeur d'expression de soi Valeur d'expression Individuelle	Prestige/statut Identité communautaire (consommation ethnique)
Fonction égo-politique	Valeur de probité Valeur de responsabilité	Considération éthique, responsabilité sociale ou environnementale Consommation citoyenne, politique

Source : Gabriel, Urien, 2004.

Les auteurs soutiennent qu'une telle approche serait cohérente pour analyser l'ancrage territorial des biens, car à travers les quatre fonctions, il serait possible d'ouvrir un large spectre des valeurs (portées par les biens) associées à une complexité d'éléments perçus à travers l'origine. Il s'agit surtout de comprendre la signification de ces valeurs.

Mais, si les fonctions proposées sont des fonctions générales applicables à tous les biens, voyons ce qu'Aurier et Sirieix (2004) ont identifiés en tant que fonctions dans les produits alimentaires. Ces fonctions sont définies par rapport au(x) rôle(s) que les produits alimentaire joue(nt) aux yeux des consommateurs, et qui peuvent être distingués selon quatre familles principales : utilitaire, hédonique, symbolique, éthique/spirituelle. Chacune des fonctions est illustrée par l'exemple d'un produit qui contiendrait les bénéfices recherchés par les consommateurs.

Les fonctions identifiées par Aurier et Sirieix (2004) ne diffèrent pas en substance de celles proposées par Gabriel et Urien (2004). Etant toutes assez proches, nous allons prendre celles qui font une référence directe aux produits alimentaires.

Dans notre étude, il importe de mettre en évidence une catégorie de produits se distinguant par leur origine montagne ; et de vérifier quelles sont les valeurs mobilisées dans les perceptions des consommateurs, et finalement les fonctions qu'ils leur attribuent.

**Tableau 6 – Fonctions de la consommation alimentaire**

Fonctions	Utilitaire	Hédonique	Symbolique	Ethique et spirituelle
<b>Principaux bénéfices recherchés par les consommateurs</b>	Bon pour la santé Naturel, équilibré Pratique Economique	Savoureux Stimulant Coloré, joli Odeur agréable Texture agréable	Convivial Expression d'un art de vivre, d'une catégorie, d'individu	Authenticité Simplicité Rejet du falsifié Equité Respect des traditions
<b>Exemples de marques</b>	Sveltesse	Marie	Häagen-Dazs	Warca, label Max Havelaar

Source : Aurier, Sirieix, 2004.

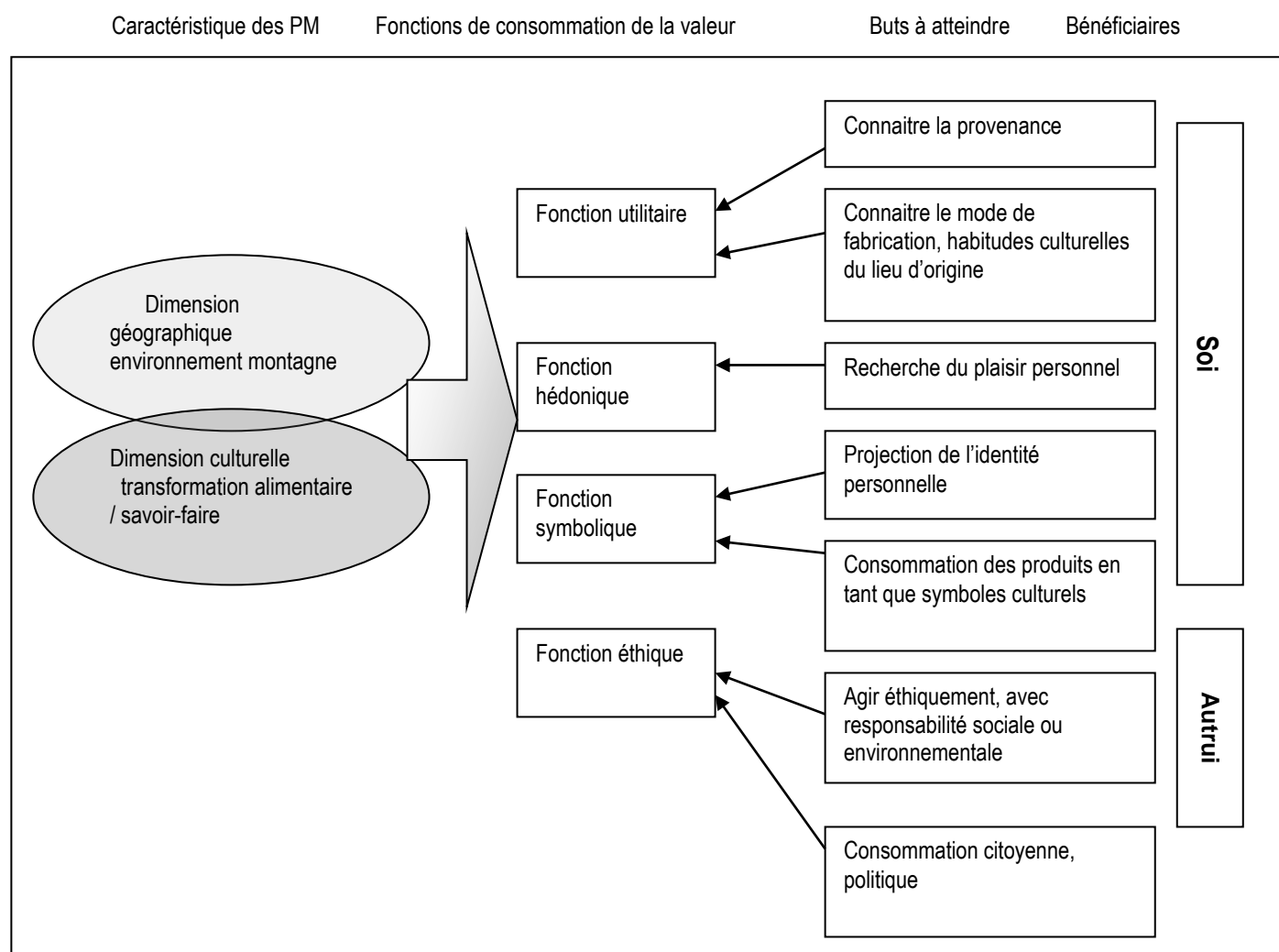
On peut ainsi reprendre le tableau proposé par Gabriel et Urien (2006), en substituant les fonctions présentées par les fonctions des biens alimentaires. Ce cadre, adapté, permet de mettre en avant les valeurs de consommation qu'on pourrait retrouver dans les produits alimentaires avec une origine territoriale remarquée, en proposant une quatrième colonne pour les buts afférents :

**Tableau 7 – Valeurs de consommation par rapport aux fonctions des produits alimentaires**

Fonction de la valeur	Types de valeur de consommation	Valeurs que portent les agents	Buts à atteindre à travers l'ancrage territorial
Fonction utilitaire	Valeur utilitaire Valeur de connaissance	Sécurité Apprentissage	Connaitre la provenance Connaitre le mode de fabrication, habitudes culturelles du lieu d'origine
Fonction hédonique	Valeur expérientielle	Plaisir Curiosité	Recherche du plaisir personnel
Fonction symbolique	Valeur d'expression de soi Valeur d'expression individuelle	Prestige/statut Convivialité	Projection de l'identité personnelle Consommation des produits en tant que symboles culturels
Fonction éthique et spirituelle	Valeur de responsabilité Valeur de probité	Préservation de l'environnement Citoyenneté	Consommation citoyenne, politique Agir éthiquement, avec responsabilité sociale ou environnementale

L'analyse de notre terrain sera faite en partant de ce cadre en ce qui concerne les possibles attentes des consommateurs envers les produits alimentaires de montagne. Les éléments « du *made in* sur lesquels repose la valeur » proposés par Gabriel et Urien (2004), seront néanmoins analysés à partir des caractéristiques déclinées de la notion de terroir (voir la figure 3). Cela permet de mettre en avant, non seulement la dimension patrimoniale de cette ancrage par rapport à de possibles fonctions et buts des consommateurs, mais éventuellement de faire la différence entre des produits plus fortement liés à la dimension géographique de ceux liés à la dimension culturelle et historique.

**Figure 3 – Caractéristiques de produits par rapport aux buts des consommateurs**



## 2.2 La montagne dans la stratégie des entreprises

Notre ère semble marquée par la porosité des frontières et par l'accroissement des flux de marchandises et de personnes, où certains plaident « l'espace-monde plat » (Friedman, 1986). *A contrario*, pour d'autres la géographie gagne en importance (Benko, 2007, p. 168), car « la mondialisation ne ramène pas tout à un espace traversé de flux, mais induit une réorganisation stratégique des régions économiques du monde de telle façon que s'ouvrent de nouvelles opportunités de différenciation et d'exploitation géographique ».

Au cours du chapitre précédent nous avons abordé la valorisation de l'origine des produits par les consommateurs. En ce qui concerne l'entreprise, l'articulation avec le territoire favoriserait les capacités de structurer des processus de long terme. Cette articulation favorise également l'innovation et l'apprentissage. C'est en tant qu'espace

social d'interaction, marchande et non marchande, que le territoire, à différentes échelles, intervient dans la compétitivité des firmes (Veltz, 1996).

Selon Colletis et al. (1997) et Zimmermann (1998) la quasi-totalité des approches qui prennent en compte les rapports firme-territoire peuvent être rangées selon deux catégories, fondées sur l'orientation selon laquelle cette relation est entendue.

D'une part, la tradition contemporaine et les approches de l'économie régionale abordent la relation firme – territoire, à travers les études des pôles de croissance, des milieux innovateurs, des districts et technopoles.

D'autre part, en ce qui concerne la relation territoire – firme, les approches renvoient essentiellement à la théorie de la localisation :

- i. « au sens strict de l'approche wébérienne de l'économie spatiale où le territoire est un point ;
- ii. au sens plus large de la mise à profit d'externalités où le territoire se constitue en offreur ;
- iii. au sens plus récent de l'accès à des ressources (spécifiques) où le territoire devient créateur ».

Le plus important est de travailler dans le double sens de la relation firme – territoire (Colletis et al., 1997, p. 117-118). Il importe d'analyser cette relation, tout d'abord par les particularités que constituent le territoire en question, mais aussi parce qu'il est un réservoir potentiel d'externalités (plus ou moins) latentes.

Ces externalités immatérielles, à la Marshall, jouent un rôle essentiel, mais elles sont loin d'être « naturelles ». Les ressources stratégiques doivent être de moins en moins des ressources génériques, mais plutôt des ressources spécifiques, difficilement transférables pour constituer un avantage. Ce qui fait leur spécificité sera leur disponibilité dans certains lieux, mais aussi le contexte de relations inter-organisationnelles ou firmes-marché qui prend aussi en compte la proximité géographique. Tout cela à la fois participe à la construction des ressources spécifiques (Storper, 1997).

Le phénomène central étant, à cet égard, la « différenciation croissante » des produits, biens, services et le passage à une concurrence basée simultanément sur le prix et la différenciation. Cette différenciation désigne, comme on l'a discuté dans le chapitre précédent, le fait que les acheteurs considèrent des biens sur le marché comme étant



imparfaitement substituables, en raison de différences objectives, mais aussi de différences symboliques et subjectives.

En ce qui concerne le secteur agroalimentaire, ce dernier suit une évolution stratégique du point de vue de la compétition qui repose sur le marketing et l'innovation commerciale. Il s'agit d'un marché où la diversité géographique et sociale est considérable, et beaucoup plus résistante à la standardisation qu'on ne le pense.

En revanche, le secteur a connu très tôt des processus de concentration, aux Etats-Unis, et ensuite en Europe (Nestlé, Danone), qui ne cessent de se développer. La concurrence entre ces groupes s'exprime surtout par une diversification des produits existants et la « chasse aux marchés-niches toujours plus spécialisés » (Veltz, 1996, p. 123).

En même temps, la situation est instable car le rapport de force avec la grande distribution devient de plus en plus défavorable aux groupes industriels. Ainsi, émerge la concurrence des produits sous marques de distributeurs, appuyés, pour la production, sur des petites firmes (Veltz, 1996).

Par rapport aux approches 'localistes', nous ne pouvons pas nous aligner sur « la correspondance habituelle établie entre la notion d'externalités et des formes particulières de spatialisation », car notre terrain ne semble pas s'inscrire dans une logique de source de polarisation des activités sur un territoire (Perrat, 2005, p. 104). Le « problème » que nous avons abordé dans l'introduction de notre travail est justement que, en général, les montagnes ne sont pas considérées comme des « sièges privilégiés de la croissance économique » (Scott, Storper, 2006, p. 174).

Notre problématique se pose dans le sens inverse : nous nous demandons comment l'espace peut devenir partie d'une stratégie d'entreprise en suivant la logique selon laquelle la signalisation de l'origine est un moyen qui sert à la fois pour protéger un savoir-faire et le valoriser (Filippi, Triboulet, 2000).

Notre but étant d'analyser la valorisation des produits alimentaires de montagne compte tenu du développement de ces zones, il nous paraît important de mieux cerner les actions menées par les acteurs économiques. Vu l'intérêt d'apporter un référentiel des sciences de gestion à la problématique du développement rural, nous allons analyser la question de l'entrepreneuriat.

Comme l'ont souligné Messeghem et Verstraete (2009, p. 93), « après tout les sciences de gestion auraient pu s'intituler les sciences de l'entreprise, ce dernier terme

étant employé à dessein dans sa polysémie, c'est-à-dire l'action d'entreprendre et ses résultats, ce qui interroge les conditions d'émergence des organisations, la dynamique collective conduisant à s'organiser pour atteindre les buts visés, les entités en résultant, les modes d'agencement de ces entités, les individus ou les institutions impliqués et les interactions entre ces différents niveaux d'analyse ».

Dans l'introduction de notre travail, nous avons noté le fait que des chercheurs travaillant dans le domaine du développement rural emploient déjà la notion de l'entrepreneuriat. Cette utilisation ne fait que rarement référence à littérature dans le domaine. D'une part, l'entrepreneuriat en tant que domaine de recherche est en cours d'affirmation (Messeghem, Verstraete, 2009). D'autre part, l'utilisation des concepts développés au fil des années, qui se constituent en outils de recherche et d'interprétation de phénomènes entrepreneuriaux, font gagner en rigueur d'analyse.

Ce chapitre, consacré aux concepts pour l'analyse des produits alimentaires de montagne du point de vue de la production, part du paradigme de l'entrepreneuriat, base sur laquelle nous développerons des questions concernant l'entreprise et l'espace.

Nous allons traiter de la compréhension du rôle joué par la structure dans la construction de l'opportunité d'affaires, car il importe de mettre en évidence les contrastes entre différentes logiques liées aux processus de structuration des entreprises et leurs conséquences. Nous partons de l'approche historique de Chandler, qui a été l'un des premiers auteurs à démontrer que la structure façonne les stratégies d'une entreprise et non le contraire.

Ensuite, nous allons aborder la localisation des activités économiques. Le territoire est analysé en tant que lieu, levier de potentiels entrepreneurs et point de rencontre : la base dans la formation de réseaux et de structures à fort ancrage local. Notre objectif est de mobiliser des concepts pour analyser les voies par lesquelles les entreprises peuvent aller vers une stratégie de différenciation et création de valeur de par leur localisation, et parallèlement analyser le rôle de la localisation dans la construction de l'opportunité d'affaires.

### **2.2.1 L'entrepreneuriat en quête de paradigme**

Selon Marchesnay (2009), le mot entrepreneur, dans son acception moderne, est apparu au XVIII<sup>ème</sup> siècle. Il s'inscrit dans une double perspective de la révolution

« technico-économique », d'inspiration anglaise (Locke, Hume) ; et philosophico-politique, d'inspiration française (Voltaire, Rousseau).

Quand on recherche les bases du concept, il est fréquent de retrouver la référence à Cantillon. Richard Cantillon est un jeune banquier franco-irlandais qui a publié l'Essai sur la nature du commerce en général, en 1720. Selon Solé (2008, p. 33), on trouve dans cet essai la première théorie de « l'entrepreneur », mot par lequel Cantillon désigne le créateur et/ou dirigeant d'entreprise. L'auteur de l'essai explique comment l'entrepreneur crée, oriente, coordonne les activités et échanges économiques, tout en étant une « personne vivant à l'incertain ». Pour celui qui est tenu comme le premier théoricien du dirigeant de l'entreprise, « la compétence essentielle nécessaire à ce personnage est la capacité à accepter l'idée que diriger une entreprise, c'est décider dans une incertitude permanente et totale ». L'entreprise, à son tour, est considérée comme une organisation dirigée par un entrepreneur et caractérisée par une incertitude fondamentale et irréductible.

La critique adressée par Marchesnay (2009, p. 24) à cette référence est basée d'abord sur le fait que l'essentiel de l'ouvrage est consacré à bien d'autres problèmes (les échanges commerciaux, la valeur de la monnaie, l'arithmétique politique...), la définition de l'entrepreneur n'apparaissant qu'au chapitre XIII, et « somme toutes, cinq pages sur un ouvrage de 175 pages ». De plus, le terme serait fort répandu à l'époque, désignant tous types d'activités, notamment dans l'Encyclopédie de 1755. L'auteur en citant un document non publié d'Alcouffe se réfère à d'autres références plus anciennes encore que celle déjà mentionnée. Alcouffe remonte :

- . au dictionnaire de Savary, de 1723,

- . au dictionnaire de Furetière, de 1690. Furetière cite comme entrepreneur Pierre-Paul de Riquet, concepteur et réalisateur, à ses risques personnels, du Canal du Midi.

Mais Alcouffe remonte plus loin, en faisant référence aux dictionnaires :

- . de Nicot, de 1606,

- . de Thierry, de 1594.

Ensuite, il y a le fait que Cantillon écrivait à une époque pré-moderne où dominait la propriété foncière, par conséquent, l'entrepreneur n'aurait d'autre fonction que de servir d'intermédiaires dans les échanges. « Sa seule caractéristique 'moderne', au-delà de la fonction d'intermédiation, résidait alors dans le fait qu'il supporte tous les risques et aléas de la situation » (Marchesnay, 2009, p. 27). Ainsi, la fonction de production n'était pas au centre des intérêts.

Dans les auteurs classiques, Adam Smith place l'entrepreneur en tant qu'agent économique ayant pour fonction de combiner divers facteurs de production (capital-travail) pour réaliser un profit maximal (Lebraty, 2008). Alors que Schumpeter lui confère un rôle beaucoup plus large. Schumpeter soulignait déjà que l'entrepreneur et le gestionnaire ne sont pas les mêmes « personnes ». L'entrepreneur est un innovateur qui prend des risques. C'est à l'entrepreneur d'inventer des nouveaux produits ou services, d'imaginer de nouvelles techniques de production, de concevoir des nouvelles organisations du travail (Solé, 2008).

En effet, Schumpeter est celui qui a, le premier, mis en évidence à la fois la personnalité et la fonction de la figure de l'entrepreneur. « Il ne suffit plus que les conditions économiques générales soient favorables (peu d'impôts, des taux d'intérêt faibles...) pour que le développement économique se produise. Ces conditions, bien que nécessaires, ne sont pas suffisantes, il faut que des entrepreneurs initient et conduisent ce progrès ou ces changements » (Bruyat, 1993, p. 28).

Cependant, et différemment de la proposition de Smith, les motivations liées à l'acte dépassent la seule quête de profit, puisque l'espèce humaine a pour ambition et pour spécificité d'agir sur son environnement, de changer les choses. D'autres espèces restent dans un environnement donné sans s'y ajuster ou le changer. « Nous, nous avons besoin de changer, d'agir sur. C'est cela, la création » (Maffesoli, 2008, p. 62).

A la suite notamment des travaux de Schumpeter, la recherche académique sur l'entrepreneuriat s'intéresse au personnage de l'« entrepreneur » et ce qui pourrait le caractériser. On cherchait à savoir s'il se différenciait et si oui, en quoi, des autres acteurs de la vie économique. Ce courant théorique, appelé des « Traits de personnalité » a, cependant, peu à peu, perdu sa popularité de par l'épuisement de ses postulats. Ensuite, les tenants de l'« Ecole comportementale » (ou behavioriste) ont eu pour intérêt de se focaliser sur les activités de découverte et de création de l'entrepreneur. Ces derniers seront la base de définitions que nous verrons par la suite : les concepts d'opportunité et d'occasion d'affaires. Une des critiques à cette école, pourtant, est le manque d'une relation de type complémentaire entre l'individu entrepreneur et ce qui constitue le résultat de son activité (Verstraete, Saporta, 2006).

En effet, la multitude d'objets qui découle de l'activité d'entreprendre serait une des entraves à ce que l'entrepreneuriat se constitue en projet de recherche (Verstraete,

2002). Nous pouvons citer par exemple des travaux portant sur les réseaux, le transfert de technologies, les politiques gouvernementales en sa faveur, les incubateurs, l'entrepreneuriat éthique, l'innovation, l'internationalisation, la croissance, l'enseignement, l'intrapreneuriat entre autres. Cette transversalité offre de nombreuses possibilités de regards, parallèlement, elle ne rend pas aisée la construction d'une théorie unificatrice.

En revanche, on retrouve un certain accord sur l'existence de quatre grands paradigmes d'analyse de l'entrepreneuriat (Verstraete et Fayolle, 2005):

- i. le paradigme de l'opportunité d'affaires ;
- ii. le paradigme de la création de valeur
- iii. le paradigme de la création d'une organisation
- iv. le paradigme de l'innovation.

Le paradigme de l'innovation s'appuie fortement sur les postulats de Schumpeter (1939, p. 96), pour qui « toute tentative de faire les choses différemment dans le domaine de la vie économique devrait être considérée comme une innovation susceptible de fournir un avantage temporaire, et des profits, à une firme<sup>25</sup> ». Il faut comprendre que, dans l'analyse historico-socio-économique de l'auteur, l'objectif est de comprendre le « développement économique ». Ce dernier serait donc le résultat de nouvelles combinaisons de matériaux et de forces disponibles dans l'acte de production. Ce sont ces nouvelles combinaisons qui sont à la base de l'idée d'innovation. Toujours en suivant Schumpeter, l'entrepreneuriat serait une fonction temporaire qui donne place généralement à l'activité de management qui sera l'exploitation de l'innovation.

Selon Verstraete et Fayolle (2005) d'autres auteurs après l'économiste autrichien ont suivi cette perspective. Parmi eux : Drucker (1985) pour qui l'innovation est la fonction spécifique de l'entrepreneuriat ; en France, Julien et Marchesnay (1996) qui soutiennent que l'innovation peut avoir un caractère technologique ou être de nature organisationnelle tout en soulignant qu'il peut s'agir d'une rupture radicale ou parfois être plutôt incrémentale.

L'intérêt de cette perspective est lié à la capacité d'innover. Une critique soulignée par Verstraete et Fayolle (2005, p. 43) réside dans l'impasse posée par d'autres formes d'entreprendre, « d'apparence plus modestes et pourtant tout aussi importantes et

---

<sup>25</sup> «Toda a tentativa de fazer as coisas de uma forma diferente, no domínio da vida econômica deveria ser considerada como uma inovação suscetível de fornecer uma vantagem temporária, e lucros, a uma empresa»

accessibles à des porteurs de projet aux ambitions ou aux valeurs plus sociales, voire solidaires ».

Dans le paradigme de la création d'une organisation, une des premières conceptions « réduisait l'acte de création à une phase du cycle de vie d'une entité ou d'une dynamique organisationnelle » (Verstraete, Fayolle, 2005, p. 37). Actuellement, les auteurs mettent l'accent sur le processus d'émergence d'une entité créée autour d'un projet. Selon Verstraete et Saporta (2006, p. 95), l'approche comportementale avait déjà insisté sur cet aspect en affirmant que « l'entrepreneur est un individu qui, après avoir détecté une occasion d'affaires, crée une organisation pour l'exploiter ».

Il faut souligner que les chercheurs jouent de la polysémie du terme organisation. Verstraete (2002) pose la distinction entre le processus et le phénomène, en apportant une modélisation qui prend en compte le contexte singulier au sein duquel le phénomène s'exprime. Autrement dit, chaque processus de création possède son modèle propre.

Le paradigme de l'opportunité d'affaires s'inspire également des travaux de l'école autrichienne, notamment à travers deux auteurs : Schumpeter et Kizner. Toutefois, au sein du paradigme, le débat porte sur le caractère objectif ou subjectif des opportunités, à partir duquel « il est possible d'opposer deux conceptions ontologiques relatives aux opportunités : la découverte et l'enactement (mise en scène, activation) » (Messeghem, 2006, p. 5).

Une première orientation voit dans l'opportunité une réalité objective qui est identifiée à travers l'analyse de certaines données et informations. Cette approche d'inspiration positiviste suggère que l'opportunité existe indépendamment des entrepreneurs, à eux d'utiliser les outils et les capacités d'interprétation pour les mettre à jour et les transformer en réalités économiques (Shane, Vankataraman, 2004). Cette orientation s'intéresse notamment au processus cognitif utilisé par les individus dans l'identification d'opportunités (Kaisch, Gilad, 1991; Zahra et al., 2005).

Le deuxième courant relève d'une perspective constructiviste, « où l'opportunité est une construction sociale naissant des interactions et des confrontations entre les porteurs du projet d'entreprendre et leur contexte d'évolution » (Verstraete, Fayolle, 2005, p. 35). Si l'opportunité peut être considérée comme « une situation future jugée désirable et faisable » (Stevenson, Jarillo, 1990, p. 23), dans ce cas, elle peut être aussi construite.

Cette approche est qualifiée d'enactement (Messeghem, 2006), il prend « le point de vue du marché, sans exclure l'intervention ou les facultés de l'entrepreneur,

l'environnement (un territoire, un réseau, un marché, ...) comme porteur d'informations à collecter, à analyser et à interpréter » (Verstraete, Fayolle, 2005, p.35). Alors l'opportunité d'affaire est considérée « comme une opportunité de profit rendue possible par l'existence d'une demande solvable et de ressources requises disponibles » (Fayolle, 2004, p. 90).

Enfin, nous avons le paradigme de la création de valeur qui s'appuie notamment sur l'idée que l'entrepreneuriat est porteur de richesse et d'emploi. En France, l'un des théoriciens les plus importants de ce courant est Bruyat (1993). L'auteur propose une relation dialogique entre l'individu et la valeur nouvelle que ce dernier crée – nous allons l'aborder avec plus de précision dans le chapitre suivant. Le système entrepreneurial, qui est décrit comme création de la valeur → individu, est en interaction avec son environnement et se trouve embarqué dans un processus dynamique.

Pour les tenants de ce courant, un des caractères paradigmatiques de l'entrepreneuriat réside dans la nature novatrice de la valeur. Une matrice proposée par Bruyat (1993) représente en abscisse, le caractère plus ou moins nouveau de la valeur apportée, et en ordonnée le changement induit par cette valeur à celui qui en est le promoteur. « Plus un phénomène étudié ou un objet de recherche apportent, à la fois, nouveauté et changement, plus il y aurait un relatif consensus au sein de la communauté académique [...] pour admettre que ce phénomène ou cet objet se situent dans le domaine de l'entrepreneuriat. Autrement dit, la valeur résultant d'un processus entrepreneurial est nouvelle en ce sens qu'il y a, ou qu'il y aura, un changement plus ou moins intense dans l'environnement directement concerné par le processus correspondant » (Verstraete, Fayolle, 2005, p. 40).

Nous pouvons nous interroger sur la façon dont ces paradigmes dialoguent entre eux. Etant donné le stade de maturité de l'entrepreneuriat en tant que champ de recherche spécifique, les auteurs appartenant à chaque paradigme se consacrent davantage à démontrer la validité de leurs propres postulats. Toutefois, en analysant les auteurs les plus importants appartenant aux différents paradigmes, Verstraete et Fayolle (2005) démontrent qu'ils ne sont pas inconciliables les uns avec les autres. Bien au contraire, des points de contact existent et un dialogue entre eux pourrait enrichir et faire avancer la construction d'un cadre théorique plus affirmé.

Toujours en suivant Verstraete et Fayolle (2005), nous avons une proposition qui englobe les quatre paradigmes : « Entrepreneuriat : initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité

d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse » (ibid., p. 45).

Dans le cadre de notre travail, il y aura deux axes à travers lesquels nous allons aborder la valorisation de produits de montagne à la lumière de l'entrepreneuriat : l'opportunité d'affaires et la création de valeur. L'utilisation des deux paradigmes est en relation avec la problématique générale de recherche et la contribution théorique que nous avons l'intention d'apporter.

Tout d'abord, voyons un lien possible entre l'opportunité d'affaires et la création de valeur : « une opportunité n'est exploitée que si elle est perçue comme susceptible de dégager de la valeur au moins pour celui qui l'a identifiée (l'identification peut renvoyer à la détection, à la construction ou à la combinaison des deux) » (Verstraete, Fayolle, 2005, p. 44).

Dans ce sens, la différenciation des produits alimentaires, notamment à travers la mise en avant de l'origine, pourrait constituer une opportunité pour les entrepreneurs en montagne. Cette opportunité pourrait être créatrice de valeur et en même temps apporter des bénéfices non seulement pour les entreprises, mais également pour leur territoire d'implantation, la montagne.

### **2.2.1.1 Le paradigme de l'opportunité d'affaires**

« Malgré l'émergence de l'opportunité en tant que concept central dans les recherches sur l'entrepreneuriat, il y a peu de concordance sur la définition de la nature des opportunités<sup>26</sup> » (Short et al. 2010, p. 41). Cependant, comme nous l'avons avancé, il est possible de distinguer deux courants relatifs au paradigme de l'opportunité d'affaires : « la découverte » et « l'enactement ».

La première position, étant d'inspiration positiviste, conduit à considérer l'opportunité comme une réalité objective qui n'attend qu'à être découverte. De ce fait elle est identifiée à travers l'analyse d'informations objectives de la part de l'entrepreneur. Le deuxième courant adopte une perspective constructiviste dans laquelle la réalité comporte

---

<sup>26</sup> « Despite the emergence of opportunity as a central concept for entrepreneurship researchers, little agreement exists about the definition and nature of opportunities. »



un caractère objectif. Cependant, cette vérité objective est constamment modelée, de telle sorte que l'action continue de l'observateur devient lui-même une part de la vérité (Dutta, Crossan, 2005). Les entrepreneurs, selon cette perspective, 'absorbent' l'information de façon interprétative, en ce sens, ils construisent la réalité en utilisant les informations captées de leur environnement. Dans le partage de l'information, il serait possible de créer de nouvelles connaissances et de nouvelles opportunités (Vaghely, Julien, 2010).

Dans la littérature sur les opportunités, Messeghem (2006) distingue chez Drucker (1985) une typologie de ce qu'on peut considérer comme les sources d'opportunités entrepreneuriales :

- i. les opportunités que l'on rencontre sur des marchés existants qui sont le fruit de l'inefficience due à une asymétrie de l'information ou aux limites de la technologie pour satisfaire des besoins non satisfaits ;
- ii. les opportunités qui sont le résultat de changements exogènes qui touchent aux conditions sociales, politiques, démographiques ou économiques ;
- iii. les opportunités qui sont le fruit d'inventions et de découvertes et qui produisent ainsi de nouvelles connaissances.

Cette typologie suggère une dualité par rapport au caractère des opportunités. Tout d'abord, nous avons, en raison d'une possible inefficience sur le marché et/ou par rapport à des changements de contexte, des sources d'opportunité exogènes à la firme. Par ailleurs, nous avons des innovations mises sur le marché faites par une (ou plusieurs) entreprise(s) et qui sont un processus plutôt interne, qui se développent au sein de la firme.

Fayolle (2004, p. 90) ne voit pas forcément une contradiction majeure dans cette dualité. L'auteur fait la différence entre opportunité de marché et opportunité d'affaire, en soutenant qu'il y a en effet deux objets d'étude qui sont différents, cependant liés entre eux : « Le marché peut générer des espaces disponibles propices à l'apparition de nouvelles structures de coordination ». La création d'une entreprise se présente ainsi comme une réponse au désajustement de l'offre et de la demande. « Le marché générerait donc des opportunités ». En revanche, la question de l'exploitation et de l'identification des opportunités seront en rapport avec les compétences, les ressources et les relations requises. La construction ou l'exploitation de l'opportunité étant « bien relatives à un individu et à ses marges de manœuvre possibles ».

Pour Messegheem (2006, p. 6) la question est abordée sous un angle différent. La dualité démontrerait que dans certains cas, « l'entrepreneur est en quelque sorte celui qui n'a plus qu'à saisir l'opportunité alors que dans d'autres cas c'est celui qui est à l'origine de l'opportunité ». Si l'opportunité est sur le marché, elle peut naître de la dynamique des marchés, entraînée par des changements de goûts, de nouvelles technologies disponibles, des changements politiques qui conduisent à une modification des conditions sur le marché. Dans ce cas, les conditions exogènes et endogènes sont liées.

Il y a d'abord un contexte qui appelle à de nouvelles opportunités et des individus qui saisissent cette opportunité. Toujours en suivant Messegheem (2006), l'auteur nous rappelle que l'opportunité entrepreneuriale est « à distinguer des autres opportunités de profit. Elle ne vise pas simplement à proposer, dans une relation moyens-fins, une utilisation plus efficiente des ressources. L'opportunité entrepreneuriale apparaît au contraire comme une remise en cause de la relation moyen-fin ». Dans ce sens, nous sommes proches de la vision marshallienne qui renversait la problématique de l'allocation des ressources vers celle de la création de marchandises (Arena, 1990). Pour Marshall, l'entrepreneur ne développe pas simplement des réponses en visant une adaptabilité à son environnement, il travaille pour le modifier.

La délimitation de l'opportunité requiert de considérer deux autres concepts : les idées et les aspirations (ou les rêves, selon Short et al, 2010). Les idées sont en rapport avec la créativité et l'apprentissage, toutefois, elles débouchent sur l'opportunité seulement si on les développe. Les aspirations qui conduisent à de bonnes opportunités sont souvent liées à des objectifs non économiques, comme la quête d'autonomie, l'expression de la créativité, l'amélioration de la société. « Dans ce cas, l'ambiguïté voisine la capacité à faire d'un rêve un projet économiquement viable<sup>27</sup> » (ibid., p. 54).

Hormis la question de la découverte *versus* la création (ou construction d'opportunités) ; la nature dynamique qui prend les opportunités et l'évolution sur les idées et les aspirations et leur rôle dans la concrétisation de l'opportunité sont aussi des angles à étudier. En prenant en compte ces trois aspects Short et al. (2010, p. 55) suggère la définition suivante de l'opportunité : « Une opportunité est une idée ou un rêve qui est découvert ou créé par un entrepreneur (individu ou entreprise) et est révélé dans son

---

<sup>27</sup> « *In these cases, ambiguity surrounds the ability of a dream to become economically viable.* »

potentiel lucratif au fil du temps<sup>28</sup> ». Dans cette définition, l'auteur essaie de concilier les deux courants.

L'auteur se distancie, en termes d'objet, du courant de la découverte quand il soutient que les opportunités sont influencées par l'interprétation individuelle, ainsi que par la capacité des entrepreneurs à développer un certain capital social autour d'eux. Il cite la théorie de la structuration de Giddens (1984), laquelle suggère que les actions individuelles sont intrinsèquement en corrélation avec des structures sociales préexistantes. De ce fait, les caractéristiques du contexte jouent un rôle important dans la création, découverte, ou exploitation des opportunités. En revanche, l'acte d'exploiter une opportunité façonne, à son tour, le contexte dans lequel la firme se trouve (Short et al. 2010).

Nous voyons donc que les relations entre les opportunités et le contexte préexistant, ainsi que leurs résultats, sont façonnées tantôt par les individus tantôt par des processus extérieurs qui émergent d'un contexte social plus large. Une opportunité d'affaires n'est constituée qu'une fois « réalisée la jonction entre une idée et une réalité économique et sociale (cette réalité étant sous moult contingences, par exemple politique, culturelle, technologique, etc.) » (Verstraete, Saporta, 2006, p. 343). Ainsi, l'idée de départ doit être confrontée à un contexte dont seul l'examen peut faire apparaître une véritable possibilité de réaliser des affaires. Ce contexte contient tout un ensemble de facteurs contingents, de paramètres socio-économiques, tels qu'un changement technologique, une décision politique, un mode de consommation. Des modifications dans les conditions générales font qu'une opportunité peut être saisie de façon profitable à certain moment et s'avérer moins intéressante à un autre.

Nous ne pouvons pas nier que les stratégies des entreprises sont soumises au contexte macroéconomique dans lequel elles se trouvent. Simon (2008, p. 80-81) illustre cela à travers l'exemple de la période d'internationalisation des entreprises pendant la guerre froide. Dans un tel contexte, il convenait que le camp occidental soit le plus solide et le plus fiable possible. Les stratégies d'exportation ont contribué à cet impératif. « Niveau d'emploi et taux de croissance, l'exportation était une priorité géopolitique. [...] On croyait décider, alors que l'on était aspiré par des impératifs géopolitiques ! Les décideurs d'entreprises ne sont pas davantage au centre de leurs décisions que nous ne sommes pas au centre du monde ». Ou comme le souligne Boissieu (2008), tout

---

<sup>28</sup> « *An opportunity is an idea or dream that is discovered or created by an entrepreneurial entity and that is revealed through analysis over time to be potentially lucrative* »

responsable d'entreprise a besoin de situer son action dans un contexte de plus en plus large.

En effet, le contexte macro-économique est une source d'opportunités. Les cycles économiques qui étaient autrefois longs, deviennent plus courts, dans ce contexte de rapidité croissante de circulation de l'information « les opportunités d'affaires sont vite repérées ». Les innovations, de même, ont une vie courte en tant qu'exclusivité d'une firme. Pour garder les avantages, la firme « doit exploiter ses ressources les plus rares : sa capacité à créer (trouver des nouvelles idées), à innover (transformer les idées en nouvelles combinaisons) et à entreprendre (activer ses combinaisons) en exploitant les opportunités qu'elle se crée » (Verstraete, 2002, p. 58).

Les produits alimentaires de montagne peuvent constituer une opportunité d'affaire dans le contexte de valorisation de produits locaux d'une manière générale. L'opportunité serait une réalité concrète, mais le résultat d'une construction sociale, d'un contexte plus large. De la part de la demande, ce contexte est en rapport avec des enjeux de la société, de changements mode de vie, de goûts ou plutôt de revalorisation des goûts. De la part de l'offre, les entreprises interprètent le contexte en construisant des stratégies pour l'exploiter, les idées et les aspirations étant liées à la façon dont chaque entreprise construit ses opportunités d'affaires et cherche à mettre en valeur son offre.

En revanche, la littérature sur l'entrepreneuriat donne la priorité aux actions individuelles. Puisque, comme le suggère Lebratry (2008, p. 122) : « il faut savoir s'évader de la sacro-sainte macroéconomie et revenir aux acteurs individuels de la croissance, aux preneurs de risques, à ceux qui par leurs rêves transformés en produits assurent en dernière analyse le progrès et le bien-être de leurs concitoyens ». On peut, certes, émettre une certaine réserve en ce qui concerne la croissance, ou se demander quel sens aurait vraiment le progrès. Toutefois, nous accordons aux entrepreneurs la place d'« acteurs actifs ». Différemment de ceux qui sont soumis aux « forces du marché », car ils arrivent à les contourner, à les aménager à leur profit, à créer de nouveaux (niches de) marchés, de nouvelles opportunités.

En effet, nous avons un processus d'interactions complexes entre l'entrepreneur et l'environnement. Puisque il n'y a pas un processus universel de l'entrepreneuriat, il est nécessaire d'analyser les processus d'enchaînement ou l'interaction dans le temps des éléments, tâches et activités concrétisant le phénomène (Verstraete, 2002, p. 40).

### **2.2.1.2 Le paradigme de la création de valeur**

Comme nous l'avons abordé antérieurement, le paradigme de la création de valeur s'appuie sur l'idée que l'entrepreneuriat est porteur de richesse et d'emploi. Néanmoins, la forme dont les auteurs abordent la problématique suit des angles d'analyse différents.

Une des orientations de recherche porte sur l'influence des thèses cognitivistes et plus particulièrement sur les processus de prises de décision dans l'entreprise (Verstraete, 2002). Dans ce cas, les capacités organisationnelles, connaissances et compétences spécifiques du dirigeant et de ses équipes apparaissent comme autant de vecteurs potentiels d'un avantage compétitif durable et, donc, de la création de valeur. La question de la capacité d'une entreprise à créer durablement de la valeur étant liée à une question de discipline ou de comportement des dirigeants (Wirtz, 2006).

En France, Bruyat est un auteur de référence en ce qui concerne l'entrepreneuriat et la création de valeur. Pour Bruyat (1993, p. 57), « l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est la dialogique individu/création de valeur ». Tout d'abord, il analyse les relations qu'entretiennent les termes « entrepreneur » et « entrepreneurship ». Selon Bruyat, le suffixe « ship »<sup>29</sup> a une double signification : i) état d'être (entrepreneur en l'occurrence), ii) compétence, expertise spécifique.

Au sein de cette relation, certains thèmes se dégagent et la création d'entreprise est spontanément conçue comme étant au cœur du sujet. A l'aide d'une analyse factorielle, l'auteur dégage 8 grandes thèmes sur le sujet:

1. l'entrepreneuriat voit l'entrepreneur comme un individu ayant des caractéristiques particulières ;
2. l'entrepreneuriat a trait à l'innovation en général ;
3. l'entrepreneuriat, c'est la création d'une organisation ;
4. l'entrepreneuriat, c'est la création de valeur ;
5. certains réservent l'entrepreneuriat au seul secteur privé, d'autres estiment qu'il peut concerner le secteur public ;
6. l'entrepreneuriat intéresse les organisations en forte croissance ;
7. l'entrepreneuriat implique quelque chose d'unique ;
8. l'entrepreneuriat concerne les dirigeants propriétaires.

---

<sup>29</sup> Bien que Bruyat utilise le plus souvent le terme « entrepreneurship », nous avons choisi d'employer le mot français entrepreneuriat, sauf quand il y a des citations directes de l'auteur.

Parmi les recherches sur ces thèmes, on pourrait distinguer deux groupes : ceux qui mettent l'accent sur les caractéristiques de l'entrepreneur et ceux qui se préoccupent du résultat de leurs actions. Ainsi, l'auteur revient sur l'individu pour ensuite développer la relation dialogique entre création de valeur et individu.

L'entrepreneuriat ne peut donc être défini qu'en faisant d'abord référence à l'entrepreneur. Bruyat (1993, p. 54) revient sur le dictionnaire pour dépasser les difficultés sémantiques et présente les définitions suivantes.

L'entrepreneur est :

- pour le Petit Robert : « Celui qui entreprend quelque chose... Personne qui se charge de l'exécution d'un travail... (eco) Toute personne qui dirige une entreprise pour son propre compte et qui met en œuvre les divers facteurs de production en vue de vendre des produits ou des services... (ANT. Salarié, employé) » ;

- pour l'Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English : « personne qui organise et gère une entreprise commerciale<sup>30</sup> »;

- pour le Webster's Third New International Dictionary : « l'organisateur d'un projet économique, en particulier celui qui organise, possède, gère et assume le risque d'une affaire<sup>31</sup> ».

Nous pouvons conclure, à travers les définitions présentées, qu'elles sont assez proches, prenant en compte l'individu, l'indépendance ou la responsabilité. Chacune met l'accent sur l'aspect commercial (but lucratif, vente sur un marché), et insiste sur la notion d'entreprendre (tenter, prendre le risque...), l'entrepreneur étant un patron d'entreprise.

En dépassant le concept sémantique « la communauté scientifique, se situant dans le domaine de l'entrepreneurship, semble avoir fait évoluer le sens de ce concept ». Tout d'abord on étend le concept à des personnes qui ne sont pas en position de direction au plus haut niveau, et on prend en compte les activités qui ne sont pas strictement commerciales (Bruyat, 1993, p. 54).

Mais, surtout, et c'est la thèse soutenue par l'auteur, l'entrepreneur sera désormais celui « qui entreprend, se met à faire, organise quelque chose : à savoir la création de valeur (une entreprise, une innovation,...). Nous sommes là au cœur du domaine. L'entrepreneur ne peut se définir qu'en référence à un objet (création de valeur), objet dont

---

<sup>30</sup> « Person who organizes and manages a commercial undertaking »

<sup>31</sup> « An organizer of an economic venture, especially one who organizes, owns, manages and assumes the risk of a business »

il fait partie, dont il est lui même la source ou le créateur et dont il est également le résultat » (ibid., p. 55).

C'est dans ce sens que nous avons affaire à une dialogique sujet/objet, ce dernier se constituant l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat. Le principe dialogique signifie que deux ou plusieurs logiques sont liées en une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrente et antagoniste) sans que la dualité se perde dans l'unité :

« Ceci ne suppose pas que cette dialogique soit fermée sur elle même. Dans le champ de l'entrepreneurship, il est fait l'hypothèse que l'entrepreneur est une condition nécessaire pour l'apparition du résultat, mais elle n'est certes pas suffisante. De même, le résultat est une condition nécessaire pour que l'entrepreneur existe ou soit reconnu comme tel, mais, elle aussi, n'est pas suffisante. Cependant, des problématiques différentes peuvent amener les chercheurs à accéder au champ de l'entrepreneurship en privilégiant un de ces deux aspects (par exemple, la création des entreprises innovantes) » (Bruyat, 1993, p. 56).

L'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur entre autres. Il en est l'acteur principal, le support de la création de valeur, une entreprise par exemple, est la « chose » de l'individu. Ainsi, nous avons (ibid., p. 57-58):

#### INDIVIDU → CREATION DE VALEUR

Par ailleurs, la création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investit l'individu qui se définit, pour une large part, par rapport à lui. Elle occupe une part prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social...), elle est susceptible de modifier ses caractéristiques (savoir-faire, valeurs, attitudes...). Nous avons :

#### CREATION DE VALEUR → INDIVIDU

Fayolle (2004) propose une autre représentation tenant en compte le fait que, lorsque le projet se met en place, il contraint aussi son créateur :

#### INDIVIDU ⇔ CREATION DE VALEUR NOUVELLE

Une fois que l'individu construit et dirige quelque chose (une entreprise, une innovation...), il est également façonné par l'objet qu'il construit. Le symbole « ⇔ » implique qu'il y a une dialogique entre deux entités, qu'elles forment un système qui « ne

peut pas être scindé si l'on veut pouvoir le comprendre même si, pour des raisons de commodité, on est parfois amené à analyser cette dialogique en isolant ses composants » (Fayolle, 2004, p. 31).

En ce qui concerne la création de valeur, Bruyat (1993, p. 63) distingue des situations différentes, chacune apportant de la valeur à sa façon :

- il peut y avoir création de valeur sans pour autant qu'il y ait de création de valeur nouvelle : il s'agit, par exemple, de continuer, peut-être sous d'autres formes (juridiques essentiellement), une activité existante, sans modifier de manière significative et à court et moyen terme les marchés servis, les fonctions commercialisées ou les modes de production ; d'un point de vue externe, rien ne s'est réellement passé, il n'y a pas de changement ;

- une valeur additionnelle peut être créée à travers la création d'une nouvelle organisation ou à l'intérieur d'une organisation existante ; cette valeur est plus ou moins importante : il y a peu de choses en commun entre le processus de création et de développement d'une activité nouvelle à fort potentiel de croissance et la création d'un petit commerce saisonnier ;

- enfin, cette création de valeur peut se faire par l'exploitation d'une innovation : nous emprunterons à Barreyre et Lentrein leur définition d'innovation : « Innover, c'est trouver une combinaison originale entre [...] : un besoin à satisfaire (des fonctions à remplir) ; un concept (modèle, idée, principe scientifique) ; des ingrédients (matières premières, matières consommables, composants, sous-systèmes...) ; une technologie (méthodes, savoir-faire, outils) ; des moyens (supports financiers, matériels, organisationnels..) ».

Dans le cas des entreprises de montagne, il importe de connaître le processus de création de valeur dans les différents contextes de production, d'un côté des produits fermiers et de l'autre l'eau en bouteille. Ainsi, il faut s'intéresser à la stratégie employée par chaque entreprise, car « les processus stratégiques sont créateurs de valeur et visent à modifier les conditions d'insertion de la firme dans son environnement en exploitant des ressources et des compétences » (Lorino, Tarendeau, 2006, p. 309). Par ailleurs, la stratégie relève de la planification, de la mise en œuvre des processus traduits en actions, des intentions finalisées y compris dans les processus collectifs à fort ancrage territorial (Muchnik, 2006).

Pour analyser les entreprises de montagne par rapport à la construction d'une opportunité d'affaires, la création de la valeur et leur rapport avec le territoire, nous allons



aborder les questions qui concernent l'entreprise dans la section prochaine. L'entreprise étant notre objet d'analyse, nous ne serons pas en mesure d'avancer vers le profil des entrepreneurs, nous allons nous intéresser à la façon dont les entreprises construisent leurs opportunités d'affaires et créent de la valeur. Pour opérationnaliser cette analyse, nous mobilisons trois cadres théoriques majeurs : les écrits de Chandler à propos de la structure de l'entreprise et des renouvellements à partir des concepts de PME ; la notion de réseau d'entreprises, tributaire des relectures contemporaines des écrits de Marshall ; et la notion de différenciation de Porter.

### **2.2.2 Entreprise: de la boîte noire à la structure stratégique**

La firme est le sujet de recherche majeur dans les sciences de gestion, elle est même considérée comme un point de singularisation de la contribution de la discipline en tant que telle (Verstraete, 2007). Toutefois, les premiers à penser le sujet ont été les théoriciens appartenant au champ de l'économie. Dans un premier temps, les firmes étaient largement ignorées de la théorie économique standard, du fait des postulats sur lesquels a été fondée la théorie économique des marchés.

Dès lors qu'on accepte une « situation de concurrence parfaite et en absence de progrès technique, les firmes ont peu de chose à faire » (Coriat, Weinstein, 1995, p.12). Plus encore si la rationalité est tenue comme synonyme d'optimisation et le moyen de coordination (les prix) sont uniquement ceux dictés par le marché, « la notion même de problème de gestion est vide de sens » (Favereau, 2006, p. 69). L'entreprise, dans un tel contexte, ne peut être considérée que comme une sorte de boîte noire à fonction de production et qui s'adapte à son environnement. La théorie de la compétition parfaite nie le rôle des entrepreneurs et celui de la firme, car si les 'savoir-faire' sont accessibles à n'importe quelle personne, le rôle de l'entrepreneur dans la firme n'est pas pertinent (Zaratiegui, 1997).

C'est à partir de la mise en cause de ces postulats, qu'on pourrait poser des questions relatives aux firmes.

Dans les années trente, le manque de réalisme du modèle de la concurrence parfaite et sa (ou son manque de) cohérence interne ouvrent la voie pour les études sur des comportements et des interactions entre producteurs. « Il peut sembler que l'on se soit ainsi approché d'une représentation plus réaliste en reconnaissant à l'entreprise une marge d'action plus large : la capacité d'agir sur le prix, la possibilité de recourir à la

différenciation des produits et aux politiques de ventes » (Coriat, Weinstein, 1995, p. 13). Ce sont les théories de la concurrence imparfaite et la concurrence monopolistique qui marquent un premier tournant. Cependant, l'entreprise reste toujours la boîte noire qui réagit mécaniquement à son environnement et où le calcul marginaliste reste la forme supérieure de rationalité.

Il est de même si l'on considère les conceptions d'Adam Smith, liées à la division du travail comme moyen d'améliorer les résultats des industries, en tant que base de la pensée en gestion, ou les conseils de Taylor liés à l'organisation sociale du travail comme la recette pour établir la manière optimale de réaliser une tâche. L'entreprise ne dépasse pas la fonction de production. Elle est toujours, au vu de la microéconomie classique, une boîte noire à fonction productive dont l'institution régulatrice par définition est la 'main invisible' du marché.

### **2.2.2.1 Vers la main visible de la gestion**

Il y a, avec Coase, un changement de point de vue. L'entreprise n'est plus considérée comme un ensemble d'individus unis par contrats et en fonction d'intérêts individuels, elle acquiert une épaisseur conceptuelle plus importante. Dans un article paru en 1937, l'auteur remet en cause le marché en tant que pouvoir régulateur exclusif des activités économiques. L'entreprise est vue en tant qu'organisation et lieu de régulation alternatif au marché, elle est caractérisée par une coordination administrative, par la hiérarchie. Ce qui vient à distinguer le marché de la firme est la suppression du système de prix<sup>32</sup>.

Coase (1937) se demande donc la raison pour laquelle certaines transactions sont réalisées sur le marché, alors que d'autres le sont au sein des organisations (Eymard-Duvernay, 2004). Jusque là, les économistes et les pionniers en gestion faisaient une distinction entre les processus techniques, réalisés au sein des entreprises, et les processus de coordination, réalisés dans le marché. « L'innovation de Coase est de considérer que le découpage entre entreprises et marchés n'est pas une donnée » (Eymard-Duvernay, 2004, p. 33), puisque, en regardant la structure des entreprises, il observe que certaines tâches sont assumées par l'entreprise même, alors que d'autres sont déléguées à des sous-traitants.

---

<sup>32</sup> Selon Coriat et Weinstein (1995, p. 46), la formule n'est cependant pas totalement nouvelle, Marx l'avait exprimée auparavant, mais en employant d'autres termes : « l'anarchie du marché face au despotisme de l'usine ».

Lorsque cette opposition apparaît entre firme et marché, les conséquences conceptuelles se posent autour de deux questions : « (i) *pourquoi y a-t-il deux formes de coordination*, alors que l'enseignement économique s'évertue à démontrer l'efficacité du marché ? et (ii) *comment se fait le choix entre ces formes*, entre coordination par les prix et coordination par la firme ? » (Coriat, Weinstein, 1995, p. 47). Pourquoi donc serait-il profitable d'intégrer des activités dans une entreprise au lieu de laisser jouer les mécanismes du marché ?

La raison, selon Coase (1937) est issue d'un constat simple: il y a des coûts qui sont liés aux transactions effectuées sur le marché, car il faut prospecter les prix, négocier des contrats pour chaque transaction séparée, etc. En outre, le fonctionnement du marché n'est pas si optimal que le prétendait la théorie néoclassique, puisque, lui aussi, implique un coût, ce coût qui sera nommé « coût de transaction ».

Une fois internalisés, les contrats ponctuels de court terme seront remplacés par un contrat unique de long terme. De plus, la coordination interne à la firme s'imposerait comme une façon de faire l'économie des coûts liés à chaque transaction faite sur le marché. Mais cela n'est pas valable pour toutes les situations, sinon on arriverait à la question logique posée par Eymard-Duvernay (2004) en suivant le raisonnement de Coase : pourquoi donc le marché ne disparaît-il pas totalement ?

Pour Coase, la réponse est liée à la fonction entrepreneuriale. C'est-à-dire, tout d'abord le choix entre une forme de coordination dépendra de la confrontation du coût d'une transaction effectuée sur le marché et du coût d'organisation de la même transaction au sein de la firme. Et la détermination de ces coûts serait dépendante de la fonction entrepreneuriale, qui apparaît comme une notion clé chez Coase. Le coût administratif de la gestion centralisée des transactions est donc avantageux jusqu'à une certaine limite. Puisque la fonction entrepreneuriale présente, selon l'auteur, un rendement décroissant, la considération de la limite de la firme n'est pas un facteur négligeable. Une fois que l'organisation atteint une taille donnée, cela rend plus complexe la 'meilleure' allocation de facteurs. Autrement dit, au-delà d'une certaine taille, par l'échec de l'entrepreneur à allouer les facteurs là où leur efficacité est la plus grande, il devient équivalent de réaliser une transaction dans l'entreprise ou sur le marché.

Cela est aussi la raison pour laquelle l'auteur soutient que les entreprises « ne peuvent croître indéfiniment » (Gabrié, Jacquier, 1994, p. 44). En revanche, son raisonnement n'a pas le même pouvoir explicatif en ce qui concerne les raisons pour

lesquelles il y a des entreprises qui croissent ou se développent davantage que d'autres. En effet, Coase avait écrit son article en 1937 avec l'objectif de démontrer que « dans la réalité économique, il n'y a pas que le marché qui importe » (Coriat, Weinstein, 1995, p. 51).

Les propos de Coase ont inspiré de nombreux auteurs, notamment ceux liés à la nouvelle économie institutionnelle dont Williamson (1991) constitue la référence la plus répandue. Sans pouvoir rendre compte de tous les aspects proposés par le premier auteur, ni de leurs développements ultérieurs, nous voudrions souligner le rôle que la firme assume après Coase.

La firme n'est plus seulement une boîte noire avec la fonction productive, telle qu'elle l'était chez Smith, et dont les objectifs pourraient être fixées d'emblée, ainsi que pour les individus, en termes de maximisation des profits. Les entreprises, comme on l'a vu, seront désormais étudiées sous les aspects et dynamiques qu'elles engendrent en tant que lieu de régulation alternatif au marché et en tant qu'organisations complexes, lesquelles sont composées de différents groupes dont les objectifs sont différents les uns par rapport aux autres.

Dès lors, on peut rentrer dans la boîte noire, ce qui permet de penser théoriquement au management et à des stratégies de gestion de firmes. Nous avons démontré comment Coase répond à la question sur une 'éventuelle' disparition du marché en faveur des firmes : par les limites de la fonction entrepreneuriale. On peut toutefois donner plus de précision à ce sujet en s'intéressant aux structures des entreprises.

Pour penser la production des produits alimentaires de montagne, vue l'offre que nous aborderons dans notre travail, la structure des entreprises peut fournir des éléments de réflexion. Un des premiers auteurs à s'intéresser à l'effet de la taille et de la structure dans le fonctionnement des entreprises est Chandler (1988).

Vers les années soixante, Chandler s'intéresse aux rapports entre la structure et les stratégies de ces mêmes entreprises. Chandler met en place une approche historique pour comprendre exactement les raisons pour lesquelles il y a des entreprises qui se développent d'avantage que d'autres. L'entreprise moderne est alors le remplacement de la main invisible du marché par la main visible des managers. « Ce 'changement de main' est aussi un changement de paradigme. La théorie de la main invisible repose sur le paradigme des ordres spontanés, ou, dit en langage systémique, des systèmes auto-organisés. *A contrario*, la théorie de la main visible repose sur le paradigme des ordres construits ou, mieux,

organisés » (Saussois, 1988, p. xxi). Pour citer Chandler (1988, p. 1) lui-même, « l'entreprise moderne s'est substituée aux mécanismes de marché dans la tâche de coordonner les activités économiques et de répartir les ressources ».

### **2.2.2.2 L'entreprise en tant qu'organisation**

Les écrits de Chandler sont basés sur une approche historique qui met l'accent sur la firme en tant qu'institution. Dans ses ouvrages : 'Strategy and Structure' (1962 ; traduit en français comme 'Stratégies et structures de l'entreprise' (1972)), 'The visible hand' (1977) et 'Scale and Scope' (1990 ; traduit en français comme 'Organisations et performance des entreprises' (1992)), il présente un panorama du développement de l'entreprise industrielle.

Pour Chandler, la firme est le résultat du développement de la division du travail fonctionnelle et hiérarchique, et de l'importance croissante de la fonction managériale en assumant les tâches de gestion des processus de production et distribution. « Ainsi, comme chez Coase, la firme se définit d'abord par opposition au marché, comme une forme institutionnelle alternative d'allocation des ressources et de coordination des activités » (Coriat, Weinstein, 1995, p. 34).

Chandler (1988) tâche de définir l'entreprise moderne en opposition à l'entreprise « américaine traditionnelle ». Elle posséderait deux caractéristiques propres : d'une part, elle a de nombreuses unités opérationnelles distinctes et, d'autre part, elle est dirigée par une hiérarchie de cadres salariés. Nous avons alors une coordination administrative, laquelle repose sur un système hiérarchique et un contrôle centralisé.

### **2.2.2.3 La structure précède la stratégie**

A travers ses recherches, Chandler a contribué à la compréhension plus générale des mécanismes et des logiques de fonctionnement d'entreprises ou d'organisations. L'approche historique a comme objectif de mettre en perspective les faits, pour ainsi chercher les racines des changements organisationnels (Seiffert, Godelier, 2008).

Dans le cas de l'entreprise moderne, que Chandler analyse dans 'La main visible', ce sont, pour l'essentiel, les transformations de la technologie et l'expansion des marchés qui ont fait que cette forme organisationnelle puisse voir le jour. Chandler soutient que l'entreprise moderne est apparue dans l'histoire lorsque le volume de l'activité économique a atteint un seuil où la coordination administrative s'est avérée plus profitable que la coordination par le marché. Autrement dit, « l'entreprise moderne a été la réponse

institutionnelle au rythme accéléré de l'innovation technique et de l'accroissement de la demande des consommateurs aux États-Unis pendant la moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle » (Chandler, 1988, p. 13).

Le pas suivant est d'analyser le processus d'intégration (ou de « verticalisation ») des entreprises en amont et en aval. Chandler décrit le travail de longue haleine qui fut celui de mettre au point des structures de production et de coordination, ainsi que de nouvelles technologies qui ont permis d'accroître la production industrielle. Ainsi, les motifs qui ont poussé les industries vers l'intégration en amont sont ceux liés surtout à la sécurité de l'approvisionnement de matières premières et non à la réduction de coûts. Il s'agissait plutôt d'une stratégie défensive, par rapport aux coûts, pour faire fonctionner toute la structure de production des usines.

Pour Chandler, ce processus d'intériorisation des différents stades de la production au sein d'une organisation industrielle était moins dû à des coûts de transaction qu'à l'incapacité même d'obtenir le service, avec la performance souhaitée, sur le marché<sup>33</sup>. Cela est lié aussi à la fonction gestionnaire, une fois créée une structure hiérarchique qui rendait possible l'encadrement et la supervision des diverses unités et des différents stades de la production et de la distribution, l'entreprise industrielle aurait le pouvoir de contrôler les processus comme un tout.

Ce 'postulat' était un des objectifs même de 'La main visible' : démontrer que les avantages de l'intériorisation de l'activité de nombreuses unités opérationnelles en une seule ne pouvaient voir le jour qu'avant la création de hiérarchies de managers. Chandler (1988, p. 418) en est presque enthousiaste : « L'édification de la gestion de ces entreprises a donc joué un rôle central dans la modernisation du monde occidental. Cette tâche mettait en avant la capacité des hommes à créer et à diriger de vastes groupes humains structurés ». Pour l'auteur la fonction de dirigeants non propriétaires joue un rôle qui peut être considéré comme structurant dans l'économie de la production.

L'auteur propose la caractérisation de deux formes organisationnelles types qui assument les entreprises industrielles modernes : la forme « M » et la forme « U ». La forme unitaire « U » est typique d'un système centralisé, où l'organisation est construite

---

<sup>33</sup> Dans son ouvrage 'Organisation et performance des entreprises', Chandler (1992, p. 44) accorde plus d'importance aux coûts de transaction qu'il n'avait fait auparavant. Il parle de cela comme une des raisons de l'intégration verticale des entreprises et comme un des éléments qui a rendu possible l'entreprise industrielle multiunités. Les coûts de transaction sont définis par Chandler comme tous « les coûts de transfert de biens et de services d'une unité opérationnelle à une autre ».

autour de la séparation verticale entre les unités opérationnelles et la direction. La forme multidivisionnaire, ou forme « M », au contraire repose sur la décentralisation des unités en division autonomes spécialisées par lignes de produits ou par régions. Ainsi, les divisions fonctionnent comme une firme en soi, ayant une structure fonctionnelle à elle et une direction propre. Ce format favorise, selon Chandler : une flexibilité stratégique plus importante ; la mise en œuvre des économies d'échelle et de variété ; et la coordination des unités et des stades de production par l'intégration verticale (Chandler, 1972).

La forme « M » est tenue comme la réponse aux problèmes posés par les deux axes stratégiques essentiels des grandes entreprises les plus dynamiques : l'intégration verticale et la diversification. Ces capacités organisationnelles ont été aussi acquises auprès des clients, dès lors que les entreprises se rapprochent des besoins spécifiques de la demande et deviennent en mesure de les atteindre, en adaptant les méthodes de production et de commercialisation, voire de distribution.

Pour Chandler l'entreprise « M » serait l'évolution de l'entreprise « U », et dans un contexte concurrentiel, les firmes qui ont été les plus rapides et les plus résolues dans ce passage sont les vainqueurs, celles qui auront la position dominante dans leurs secteurs (Chandler, 1992).

Or, on voit que la structure a eu autant d'impact sur la stratégie que l'inverse. En fait, dès le départ l'auteur se met à étudier les interconnexions complexes dans une entreprise industrielle moderne entre la structure, la stratégie et un environnement extérieur en perpétuel changement.

La contribution de Chandler dans notre étude porte ainsi sur les différences stratégiques des différentes structures entrepreneuriales prises en compte dans la production de produits alimentaires de montagne. Il en est de même pour ce qui concerne les opportunités de marché, historiquement construites, c'est-à-dire fruit d'un contexte donné et de l'histoire même, du secteur et de la branche en question et de l'entreprise.

Comme nous l'avons avancé dans la problématique de recherche, nous avons à analyser l'action sur le terrain de différentes entreprises, c'est la raison par laquelle l'approche de Chandler est mobilisée. On peut imaginer que les usines d'embouteillage d'eau ont une marge de manoeuvre plus importante dans leur processus de construction d'opportunités d'affaires. Elles comptent sur un pouvoir de négociation avec fournisseurs et distributeurs majeur, de même, elles peuvent travailler avec des marges moins importantes de profit, tout cela étant dû à leur volume de production. S'il s'agit d'une unité

appartenant à un groupe, il y a la possibilité de jouer sur la performance de différentes unités de façon stratégique. En contraste, nous avons les producteurs fermiers de Lozère, qui seraient plus proches de la logique de fonctionnement des PME, le sujet de la section suivante.

### **Encadré 1 - La contribution théorique de Chandler : toujours d'actualité**

En termes théoriques, Chandler a contribué à la remise en cause d'une « one best way » universel et intemporel, une voie optimale universelle et intemporelle, à travers l'analyse comparée des entreprises, des branches ou des économies nationales (Seiffert, Godelier, 2008, p. 20).

On souligne que certains propos de Chandler restent toujours « bien à l'épreuve du temps ». Deux d'entre eux nous intéressent particulièrement. Le premier en termes de discussion théorique : la démonstration que le management constitue un savoir et que le manager, lui, dispose d'une compétence spécifique. Le deuxième, pour analyser notre terrain : l'affirmation selon laquelle la structure organisationnelle fournit des éléments pour comprendre les stratégies mises en œuvre par les entreprises.

L'approche de Chandler est encore utilisée par les historiens et théoriciens des organisations (Fridenson, 1989) et des firmes (Kapás, 2008; Foss, 1996), par des gestionnaires dans des analyses comparatives d'entreprises (Seiffert, 2008; Cailluet, 2008), soutenues en tant que dimension empirique importante dans le domaine de l'économie industrielle (Arena, 1999), et même pour analyser tantôt les cas de succès tantôt les histoires d'échec entrepreneurial (Seiffert, Labardin, Nikitin, 2008; Degos, Prat-Dit-Hauret, 2008) et évidemment comme référence pour raconter l'histoire de la naissance du métier et/ou du savoir des managers (Cochoy, 1999).

#### **2.2.2.4 Les PME, une toute autre structure**

Comme on l'a vu vers 1950 avec l'essor de l'entreprise moderne, les entreprises à taille plus modeste sont tenues comme dépassées. Ainsi, dans les années 1960-70, le renforcement du pouvoir des grandes entreprises dans les pays industrialisés résulte de deux tendances majeures. La première est la disparition de nombre des petites et moyennes entreprises, faute de compétitivité vis-à-vis la concurrence internationale. La deuxième est le mouvement de concentration des entreprises en amont et en aval, fruit de ce que Chandler avait constaté, mais concentrations également issues d'une tendance des



regroupements, rachats et fusions vers la formation de grands groupes industriels (Julien, Marchesnay, 1988a).

A cette époque, les PME sont tenues comme moins efficaces, génératrices d'emplois salariaux sous-qualifiés ou faiblement innovatrices. « Puis les difficultés rencontrées par [les] 'géants' ont entraîné des destructions de richesses et d'emplois telles, que s'est à nouveau imposé l'idée de la légitimité économique et sociale d'un tissu de petites entreprises compétitives » (Hernandez, Marchesnay, 2008, p. 83).

Ce sera à partir des années 1990 que les petites et moyennes entreprises sont au cœur de ce que Hernandez et Marchesnay (2008, p. 84) appellent l'économie de l'entrepreneuriat. Les PME deviennent des agents de création et de diffusion de connaissances, les innovateurs, ceux qui sont en mesure d'assurer « le développement et la commercialisation 'pionnière' ».

Pour certains, cette mise en avant de l'entrepreneuriat et des PME peut être vue davantage comme une ambition sociale (réduire le chômage) qu'économique (créer des affaires compétitives). Cela serait le fruit d'une ambiguïté par rapport à des politiques industrielles nationales qui cherchent aussi à apporter une solution au problème du chômage face à autant d'autres solutions qui ont échoué (Marchesnay, 2007), y compris dans le milieu rural (Raveyre, 2000).

En même temps, les travaux sur les PME laissent entrevoir que la petite entreprise se constitue en alternative pour une 'société meilleure', parce que davantage enracinée dans la culture régionale, leurs gestionnaires/propriétaires/entrepreneurs ayant des mobiles et des aspirations qui dépassent la seule rentabilité financière (Marchesnay, 2008a). Pour certains, le patron des PME agirait selon une triple logique : une logique économique, une logique politique et une logique familiale (Bauer, 1995). Devant de tels éloges aux PME, certains considèrent qu'elles « bénéficient [même] d'une unanimité peu discutée » (Ganne, 2000, p. 51).

#### **2.2.2.4.1 PME: vers une définition?**

Bien que la discussion théorique autour de la conceptualisation de la PME ne soit pas notre objectif, il nous semble nécessaire d'y venir pour justifier ce que nous entendons comme PME dans notre travail, avant de tomber dans le « piège » de réduire les « PME à leur seule inscription locale » (Ganne, 2000, p. 52).

Les débuts de la recherche sont à mettre au crédit des chercheurs qui ne travaillaient pas sur les PME, mais qui ont fait le constat « que la taille n'était pas un facteur neutre sur

le plan organisationnel » (Torres, 1997, p. 13). C'est en partant d'une approche comparative que la taille est reconnue comme un des facteurs ayant des effets sur la structure d'une organisation. Cela a débouché sur un courant de recherche au début des années 1970 qui s'est développé autour de la croissance de l'entreprise. Les travaux avaient comme but de démontrer les changements organisationnels qui entraînent la croissance, lesquels arrivent par des « sauts qualitatifs de l'entreprise au fur et à mesure de son développement ». A chaque changement de taille, s'accompagne un changement organisationnel, d'où l'intérêt d'identifier précisément des seuils critiques, pour « mettre en garde les dirigeants d'entreprise sur l'existence probable des crises que l'entreprise devra surmonter au fil de sa croissance » (ibid., p. 16).

Ce point de départ est bien synthétisé par Torres (1997, p. 17) : « Au total, parce qu'ils accréditent l'idée selon laquelle la taille exerce des changements (effet-taille) et que ces changements sont de différence de nature (métamorphoses), l'ensemble de ces travaux conduit logiquement à faire de la taille un critère pertinent de découpage. En ce sens, les travaux sur la taille et la croissance fournissent les fondements de la recherche en PME puisque celle-ci repose sur un découpage selon le critère de taille ».

Cependant, l'effet taille ne peut pas être considéré comme « loi », puisque il n'y a pas d'étude prouvant la supériorité de ce facteur sur d'autres – comme la technologie, l'environnement, l'activité, le contexte culturel, reconnus également comme ayant une influence importante sur le mode de fonctionnement et de développement de l'entreprise.

Les recherches vont avancer et, au milieu des années 1970, deux courants majeurs sont apparus : le courant de la spécificité, qui cherche les éléments qui particularisent les PME par rapport aux grandes entreprises ; et le courant de la diversité, laquelle cherche à rendre compte de la variété d'éléments qui différencient les PME les unes des autres.

Au milieu des années 1990, des prolongations des courants antérieurs proposent de réexaminer quelques propositions en allant dans deux directions. La première est la proposition des typologies, où il est question de rechercher des cadres d'analyse ou des modèles heuristiques capables de retranscrire la diversité du monde réel. C'est le courant de la synthèse. La deuxième s'interroge plutôt sur l'identité de la PME par rapport à ses propres caractéristiques, en se demandant jusqu'à quel point le cadre d'analyse est valide. C'est le courant de la dénaturation. Nous essayons de synthétiser dans le tableau les principaux traits de chaque courant.

Torres (1997) souligne que les courants se succèdent en obéissant à une phase de proposition suivie par une phase d'examen critique, ce qui fait avancer le débat théorique. Toujours en suivant Torres, dans un but de construction d'un modèle théorique, le débat a avancé dans :

- i. l'énoncé des variables pertinentes du système étudié ;
- ii. la spécification des lois de relations entre ces variables ;
- iii. la description des états résultant du système.

Néanmoins, selon l'auteur, il faut développer davantage une quatrième condition : la délimitation des frontières ou les limites de validité des lois.

**Tableau 8 – Courants de recherche sur la PME**

Courant	Problème de recherche	Caractéristique de la recherche	Approche type
Courant de la spécificité	Etablir des typologies dans le but d'ordonner et de classer l'hétérogénéité du monde des PME.	Chercher des caractéristiques propres à la PME (spécificités) et en déduire des problématiques de recherche tout en facilitant l'accumulation des connaissances sur la PME.	Mise en évidence des uniformités, malgré l'hétérogénéité vers une approche universelle.
Courant de la diversité	Ce courant cherche à simplifier la diversité des PME en dressant des types distincts.	Chercher à rendre compte de l'hétérogénéité des PME par de nombreux facteurs de contingence qui différencient les PME comme activité, forme de propriété, stratégies adoptées, modes de gestion,...	Mise en évidence des situations et combinaison des facteurs vers une approche contingente.
Courant de la synthèse	Cherche à savoir le rôle de la forme des PME dans le fonctionnement des entreprises de petite taille	Il y a une diversité au sein de la spécificité, les traits spécifiques de la PME constituent un contour plus ou moins large au sein duquel une grande variété de cas différents peut s'insérer. Il est établi un cadre d'analyse qui prend en compte certains traits préalables à partir duquel il est possible d'établir des typologies ad hoc.	La thèse de la spécificité n'est pas remise en cause, elle est modulée, la diversité signifie qu'il y a des changements de degré au sein du cadre universel de la spécificité.
Courant de la dénaturation	Examen critique de la thèse de la spécificité de la PME, en se demandant jusqu'à quel point le cadre d'analyse est valide et en délimitant le champ d'analyse de la PME.	Essayer d'établir dans quelles conditions on peut accepter la thèse de la spécificité et à partir de quel moment ce concept n'est plus valide. Il existe des entreprises de petite taille qui ne sont pas conformes à la forme-PME ? Quels sont les contextes qui dénaturent la PME ?	Il ne s'agit pas de remettre en cause la thèse de la spécificité mais d'adopter une démarche critique, ce courant s'interroge donc sur l'identité de la PME par rapport à ses propres caractéristiques.

Source : adapté de Torres, 1997

Dans le cadre de notre recherche, nos ambitions par rapport aux PME sont beaucoup plus modestes que celles de faire avancer le concept en soi car notre terrain ne nous le permet pas. Tout d'abord car notre échantillon est restreint, et aussi parce que les questions autour de notre sujet n'ont pas été élaborées dans ce sens-là. Ainsi, nous prenons plutôt la PME comme un concept pour analyser les différentes entreprises agroalimentaires de montagne en partant des traits qui nous permettent de rendre compte de leur diversité. Dans ce sens, il y a une proximité par rapport au courant de la synthèse, mais aussi avec l'idéaltype webérien qui ne prétend pas être réel, mais fournir un paramètre d'analyse.

#### **2.2.2.4.2 Les caractéristiques des PME, des traits structurants**

Selon les contours juridiques, les très petites entreprises ont de 1 à 9 personnes, et les petites entreprises ont de 10 à 49 personnes. Les entreprises concernées par notre étude restent dans le cadre des toutes petites entreprises. Néanmoins, dans un souci de simplification, nous allons toujours faire référence à des PME, s'intéressant moins à la taille qu'à d'autres traits liés à la gestion de ces entreprises et qui les particularisent.

Tout d'abord, nous allons nous appuyer sur quelques caractéristiques majeures des PME proposées par Julien et Saint-Pierre (1988, p. 57) :

- i. « La centralisation sinon la personnalisation de la gestion, qui fait que, d'un côté, l'entreprise peut être identifiée à la direction et lui est terriblement redevable pour sa survie, et que, de l'autre côté, le processus de décision est le plus souvent simple et rapide ».
- ii. La faible spécialisation du travail, au point que la direction peut remplir plusieurs tâches de direction et parfois d'opération et que les employés soient « polyvalents ».
- iii. Un processus de décision qui fonctionne souvent selon le schéma : intuition-décision-action.
- iv. Un système d'information interne peu complexe ; vu la taille, les informations pourraient circuler plus rapidement que ce soit de la direction vers les employés ou vice-versa.
- v. Un système d'information externe simple dû à la proximité du marché.
- vi. La recherche d'un environnement stable, ce dernier n'est pas un trait caractéristique de la petite entreprise, ce qui change est la façon d'y faire face ».

Les deux premières caractéristiques sont en rapport avec les débuts du clivage grande/petite entreprise. On pose ainsi la question en des termes contraires à ceux de Mintzberg (1982) : moins une organisation est de grande taille, moins sa structure est élaborée, et par conséquent : moins les tâches sont spécialisées, moins les unités sont différenciées et moins la composante administrative est développée. En outre, nous sommes en face d'une structuration peu complexe qui contraste avec les entreprises industrielles modernes de Chandler, y compris en ce qui concerne la fusion des figures du propriétaire et du manager. Il est de même pour le système d'information interne, étant donné la taille, il semble que la diffusion des informations ne pose pas de problème particulier au sein de la PME.

En ce qui concerne le système d'information externe, le plus discutable est le présupposé de l'opération exclusivement locale. Cela dépend de la localisation de l'entreprise, de la branche impliquée, des réseaux de commercialisation dont elle fait partie. On ne prend pas cela comme caractéristique, mais comme un élément à analyser, c'est-à-dire, on cherche quelle est la portée du marché atteint par les PME dans notre étude.

Pour ce qui est des comportements à risque, les auteurs remarquent la recherche d'un environnement stable, tout en soulignant qu'il ne s'agit pas d'un trait exclusif des PME. Ce qui fait la différence ici est la façon dont les petites et les grandes entreprises affrontent le problème de l'environnement instable et les raisons pour lesquelles chacune cherche la sécurité.

Ces deux éléments sont liés à la structure de l'entreprise. Tout d'abord, les petites et moyennes structures de production ont peu de poids sur leur environnement, au contraire des grandes structures. Les grandes entreprises ou les grands groupes peuvent agir par des mesures monopolistiques (Julien, Saint-Pierre, 1988) par la croissance de l'entreprise, comme l'a démontré Chandler. En revanche, les petites ou très petites entreprises fonctionnent souvent autour d'une structure familiale, notamment en milieu rural. Dans ce cas, l'entreprise est une affaire de reproduction sociale de la famille ; et comme l'avait démontré Chayanov (1966) dans son analyse des particularités des économies paysannes, parce que le lien est très étroit entre le business et l'assurance des besoins de la famille, les producteurs ont une sorte d'aversion au risque. Ainsi, une façon dont les PME font souvent face à ces turbulences est la recherche de créneaux (Julien, Saint-Pierre, 1988).

La quête de créneaux dans le cadre de notre étude passe par la mise en avant de l'origine des produits. L'espace est également le support de la notion de réseaux, sur

laquelle on peut penser des actions coordonnées au niveau territorial en montagne. Ainsi, l'espace est le thème de la section prochaine, où nous allons développer des concepts théoriques recherchés dans l'économie spatiale.

### **2.2.3 L'espace dans l'analyse des systèmes de production**

En cherchant des références pour analyser l'espace en tant que variable dans la constitution des systèmes de production, nous soulignons les pionniers de l'école historique allemande. Il s'agit d'un courant né à partir d'une réaction aux théoriciens de l'équilibre général, pour qui l'économie existait hors du temps et de l'espace. Intéressée par des stades de développement économique, elle prend la structure spatiale des processus économiques comme élément premier (Isard, 1949).

On peut dire que les théories à propos de la localisation naissent avec les écrits fondateurs de Von Thünen. Ce dernier a écrit dans le début du XIX<sup>ème</sup> siècle, et il est considéré comme l'un des pères de la théorie de la localisation (Isard, 1949 ; Samuelson, 1983 ; Nussbaumer, 2005). Il a écrit en allemand, le travail « de génie » n'a pas connu la reconnaissance qu'il méritait. Pour Samuelson (1983), Von Thünen, dans l'analyse de son « département isolé », a réussi à créer le marginalisme et l'économie managériale. La base de ses analyses sont des études de terrain dont la préoccupation centrale était le rôle des coûts dans la logique du développement économique.

Les caractéristiques générales du modèle de Von Thünen sont : un plan uniforme qui possède une fertilité de sol et les mêmes possibilités agricoles dans chaque point, dans le centre de ce plan, il y a une ville qui possède des facilités de transports similaires dans toutes les directions. Autrement dit, les coûts de transport sont en fonction du poids et de la distance à transporter. Ainsi, la fonction de production s'organise autour de la ville par rapport au prix et aux coûts de transport de chaque produit cultivé. Ce sont les fameux « rings » de Von Thünen : plus un produit est valorisé, plus sa production se trouvera proche de la ville (Nussbaumer, 2005 ; Croisier, s/d.).

Dans le début des années 1900, Alfred Weber, le frère aîné de Max Weber, essaie de dépasser l'opposition entre une approche purement économique et une approche historique déductive, en prenant en compte des facteurs sociaux. Si sa théorie pure part du modèle géométrique de Von Thünen et de son hypothèse (qui dit que ce que les entreprises cherchent est la réduction des coûts), Weber ne considère pas la localisation seulement en

fonction de la rente. Pour Von Thünen, il est question de la distribution de la production agricole dans une région donnée, alors que pour l'école wébérienne il est question de la localisation d'une firme (quelle qu'elle soit) responsable d'une production donnée.

Pour Isard (1949), c'est avec Weber que s'est écrit la première tentative d'une théorie générale de la localisation. Elle est proposée dans le chapitre VII de 'Manufacturing industry within the economic system' paru en 1909 (Friedrich, 1929). Le problème de la production serait de choisir la bonne combinaison entre les facteurs nécessaires à la production : capital, travail, terre et distance. La bonne combinaison entre les inputs de distance est liée et simultanément déterminée par la disponibilité de ces différents facteurs, et le point optimal de transport est celui dont les coûts de transports sont les plus faibles possibles, lequel représente aussi la combinaison correcte des inputs de distance.

Deux aspects de son analyse sont à souligner : la construction d'une approche qui permet de comprendre des décisions individuelles (des entreprises) à propos de la localisation, et, à partir de cela, la compréhension du dessin ou de la configuration spatiale de l'économie – agglomération, dispersion, flux. Weber rend l'analyse de Von Thünen plus complexe, mais en fin de compte, il met des avantages de la localisation dans les termes de la meilleure allocation des ressources, et c'est précisément cet aspect-là qui est retenu dans les relectures faites par les auteurs de la nouvelle géographie économique (Krugman, 1998).

Du point de vue théorique, ces auteurs ont inspiré d'autres prolongations, comme les marchés hexagonaux de Christaller (1933), la théorie du lieu central de Lösch (1940), ou les contributions d'Isard (1951a, 1951b) pour la construction de ce qu'il appelait une théorie générale de la localisation de l'espace économique, leur contribution la plus importante étant l'inscription de l'espace dans la pensée économique. Par ailleurs, ce courant marque un changement de perspective par rapport aux postulats de la concurrence parfaite et de l'équilibre général, puisqu'il propose de penser à d'autres mécanismes pour rendre compte des processus de formation de prix<sup>34</sup>.

Pour l'instant nous soulignons que la réflexion à propos de la localisation est

---

<sup>34</sup> L'Ecole Historique Allemande a ancré la compréhension des faits économiques à la fois dans le temps et dans l'espace et dont le pouvoir explicatif ne semble pas être si épuisé que l'on puisse le supposer (Capt, Schmitt, 2000; Cavailhes, 2000; Huiban, 2000). Elle a donné aussi les bases de disciplines telles que l'économie spatiale, la nouvelle économie industrielle, la nouvelle géographie économique. Par ailleurs, Marshall se disait clairement influencé par les idées de ces auteurs, il rend tribut particulièrement à Von Thünen.

toujours pertinente. Au contraire, on pourrait s'attendre à ce que, selon la logique de l'économie néoclassique, les mécanismes d'ajustement par le marché arrivent à équilibrer la répartition des facteurs de production et de richesse, par la mobilité des hommes et des capitaux. « Ensuite, la baisse du coût des transports devrait permettre aux acteurs de choisir plus librement leur implantation et donc de rendre ce mécanismes d'ajustement par le marché encore plus fluides et rapides » (Veltz, 1996, p. 67). Nous aurions ainsi un contexte où la production se trouverait dispersée, atomisée, au plus près de la demande, mais cela ne correspond pas à la réalité des faits économiques.

En prenant en compte les zones de montagnes, on peut comprendre qu'il s'agit de sites non favorisés pour l'activité industrielle en général, à l'exception de quelques cas particuliers. Cela nous aide à comprendre les efforts entrepris pour réfléchir à des alternatives pour leur développement. Cependant, en suivant une logique uniquement spatiale, on risque de se faire prendre au piège du déterminisme géographique.

On ne peut pas nier le rôle de facteurs tels que les biens collectifs, les infrastructures matérielles et sociales, concentrées dans les zones denses et créant une valeur qui ne fait que partiellement l'objet de cession ou d'appropriation marchande.

Dans ce sens, nous sommes d'accord que l'espace est en même temps un révélateur et un créateur d'inégalités et de déséquilibres. Révélateur puisqu'on mesure sur des espaces donnés (un espace régional, national) des inégalités prenant en considération des indicateurs de répartition. Selon Lacour (2009, p. 299), une des origines de l'intérêt porté au développement régional et à l'aménagement du territoire repose sur « ce constat imparable et banal que le développement est inégalement réparti spatialement ». Cela fait que des méthodes de mesure, des indicateurs, des critères sont en permanence élaborés et discutés pour donner lieu à des comparaisons à différentes échelles (internationale, nationale, intra-nationale, interurbaine).

Mais si l'espace est un révélateur de distorsions, il peut aussi en être l'origine, « un vecteur, un facteur essentiel : un véritable créateur, c'est alors la quête, la conquête de l'espace, convoité par de multiples usages, pour des activités qui revendiquent des localisations préférentielles ou singulières » (Lacour, 2009, p. 299).

Dans une relecture d'autres auteurs de l'Ecole historique allemande, Nussbaumer (2005) souligne ces aspects. Schmoller a aussi écrit dans le début des années 1900 et « son travail met, entre autres, en lumière la dialectique entre les relations économiques et l'organisation sociale et politique du territoire, liées aux rapports de force: rapports de



pouvoirs locaux au sein des institutions et entre elles (externes) » (ibid., p. 20).

L'auteur distingue les aspects sociaux et matériels de la constitution du territoire à partir de l'organisation de la communauté en fonction de ses besoins, ce qui pourrait expliquer sa pérennité. Les organisations territoriales se formeraient à partir des liens de solidarité, de sang, du sentiment d'appartenance à la communauté, mais elles se matérialisent à travers les réalisations collectives. Ces réalisations existent comme une conséquence de tous les liens qui forment les organisations territoriales.

Les bases des organisations territoriales, à leur tour, reposent sur trois piliers : l'origine dans la communauté, les réalisations concrètes de la communauté et la conscience de leur utilité. La pérennité des ces organisations serait plutôt liée à leur utilité qu'au sentiment d'appartenance proprement dit. En d'autres termes, l'auteur soutient que la relation sentimentale du groupe est remplacée au fur et à mesure par une perception instrumentale.

Ainsi, la solidarité interne existe en bonne partie pour que la communauté puisse se protéger de l'extérieur, ce qui explique pourquoi les systèmes développent des dynamiques basées à la fois dans la concurrence et la coopération. La coopération est importante dans la construction à la fois individuelle et collective de l'opportunité d'affaires à l'intérieur du territoire.

Cette relecture de Schmoller n'est pas sans rappeler les idées de Marshall en ce qui concerne les districts industriels, elle est aussi la base de la notion de réseau. Dans la section suivante nous allons aborder la contribution de Marshall en ce qui concerne la relation entre espace et entreprise.

### **2.2.3.1 Territoire: la base des réseaux d'entreprises**

Dans le chapitre X, livre 4 des 'Principes' – la base des relectures contemporaines des districts, Marshall commence par dire que les localités d'antan étaient pour l'essentiel autosuffisantes. Elles produisaient presque tout ce qui leur fallait. Les changements d'infrastructures de transport ont favorisé un changement d'habitudes et le transport des marchandises a donné des conditions pour la localisation des industries. Parmi les raisons qui ont conduit à cette localisation, on trouve d'abord des facteurs externes à l'activité, c'est-à-dire des conditions physiques, telles que les caractéristiques du climat et du sol, l'existence de mines, les facilités d'accès par l'eau ou par la terre. Ainsi, l'auteur présente

quelques exemples de la façon dont les ressources naturelles ont influencé la localisation d'une branche industrielle en la favorisant.

Au-delà de la localisation, nous avons les entrepreneurs qui jouent un rôle capital. En effet, parmi les contributions de Marshall : la firme apparaît comme une organisation à travers laquelle l'information circule, soit de façon interne soit vers l'extérieur, en favorisant son développement (Marshall, 1971).

Ce mouvement d'échange entre les acteurs peut aussi être appelé par d'autres auteurs comme économies internes et externes (par rapport à la firme). Les économies externes sont définies comme celles qui dépendent du développement général de l'industrie en tant que secteur économique. Les économies internes dépendent des ressources internes de la firme engagées dans son organisation, et l'efficacité de son management (Hart, 1996).

S'il est vrai que Marshall ne propose pas dans ses textes un concept détaillé et systématique d'organisation, on peut, à partir des ses écrits et des interprétations d'autres auteurs, parler de trois niveaux organisationnels dont l'interdépendance permettrait de comprendre l'évolution économique d'un système de production (Arena, 2001 ; Ménard, 1997 ; Zaratiegui, 1997).

Ces niveaux partent de l'entreprise pour arriver aux systèmes de production, ces derniers sont abordés par rapport à la verticalité du système (qui est proche de la notion de filière), mais aussi en évoquant son horizontalité, c'est-à-dire l'alliance entre agents occupant « la même place » dans la filière et qui travaillent « ensemble » envisageant l'amélioration de leurs performances par différentes voies.

Les niveaux organisationnels concerneraient :

- i. le niveau de l'organisation interne de l'entreprise dont le propre fonctionnement fournirait des informations pertinentes, autrement dit une connaissance au niveau de l'unité de production;
- ii. l'organisation des entreprises dans un district qui permettrait des échanges d'information et donc l'accès de tous à un fond de connaissances communes ;
- iii. la connaissance générée par des partenaires, fournisseurs et consommateurs qui serviraient aussi à améliorer l'organisation interne (de la production) de chaque firme.

La première forme d'organisation se produit donc au niveau des firmes individuellement, la firme étant le lieu ou l'institution où se combinent différentes

connaissances vers la création d'une (ou des) nouvelle(s) connaissance(s). Dans ce sens Marshall s'oppose à l'idée de Walras de l'équilibre général dans laquelle les firmes n'ont qu'un rôle passif, répondant aux indications du marché, sans émettre au même marché des indications à travers leurs actions. A ce niveau-là, l'auteur reconnaît un avantage de la part des firmes de taille mineure, puisque le manager connaît de près toute la structure organisationnelle et le fonctionnement de son entreprise (Marshall, 1971).

La seconde forme d'organisation émerge quand les entrepreneurs, dans un district donné, coopèrent les uns avec les autres. Cela donne lieu à un réseau d'affaires. Cette seconde forme d'organisation favorise l'invention et l'innovation.

C'est là l'idée du district industriel, car « chaque homme profite des idées des ses voisins : il est stimulé par les contacts qu'il entretient avec ceux qui s'intéressent à sa propre recherche d'expériences nouvelles ». De même, « chaque invention réussie, qu'elle concerne une machine nouvelle, un procédé nouveau ou une façon nouvelle d'organiser l'activité économique, est destinée à se diffuser et à être améliorée, dès qu'elle est mise en œuvre une fois » (Marshall, 1881, p. 53, cité par Arena, 2001, p. 120).

Cette 'ambiance' forme ce que Marshall (1971), dans le chapitre X du livre *Principes*, appelle l'atmosphère industrielle : la connaissance devient tacite, partagée, un actif commun au sein du district.

La troisième forme d'organisation fait référence à un réseau plus large tenant en compte les entrepreneurs, leurs fournisseurs et leurs clients. Il s'agit d'une trame complexe de relations, accords et contrats commerciaux, sociaux et techniques, lesquels lient les firmes avec même leurs 'rivaux' dont les innovations fournissent à tout le réseau des encouragements et des informations. Ici, Marshall (1971) fait encore une distinction entre les petites et les grandes firmes. Les grandes emporteraient des avantages cette fois-ci dans le sens où elles possèdent des quantités de contrats commerciaux plus importantes, ce que leur favorise l'accès à un nombre plus élevé d'informations. De ce fait, Marshall argumente que des alliances entre les firmes plus petites, justement pour partager informations et connaissances, seraient avantageuses pour ces dernières.

C'est là la base de la notion de réseaux, sur laquelle on peut penser la génération et le partage de connaissances, par exemple, entre les différents agents économiques situés en montagne : producteurs fermiers entre eux, agro-industries, commerçants et clients.

## **Encadré 2 - Marshall et le développement**

De 1841 à 1870, la population active industrielle en Angleterre passe de 3,5 à 6,5 millions (80% de la population active totale), la part de l'industrie dans le PNB atteint 73% en 1871 et la Grande-Bretagne fournit le tiers de la production industrielle mondiale. Le nombre des effectifs dans l'industrie métallurgique passe de 400.000 à 900.000 dans la période. Après ces trente ans de croissance industrielle, en 1873, la Grande-Bretagne tombe dans la Grande Dépression, ce qui engendre une mise en cause de la vision mécanique de la dynamique économique classique et conduit Marshall à s'interroger sur la croissance et le progrès (Gerbier, 1990).

Des nos jours, nous sommes, d'une part, sortis d'une période de forte croissance économique après 1945 et, d'autre part, face au constat de disparités et inégalités spatiales et de changements du contexte macroéconomique mondial qui nous entraînent dans « une période de crise (économique, sociale et culturelle), à la fin du fordisme (en agonie), mais dans un post-fordisme en désordre » (Benko, 2007, p. 161). Tout cela nous amène à réfléchir aux voies vers un autre développement.

Or, pour Marshall, l'homme est un être social, ainsi, une théorie économique qui se satisfait des représentations « simplistes que fournissent l'hédonisme, l'utilitarisme, ou pire, l'homo oeconomicus » ne peut pas rendre compte de mobiles altruistes, qui devraient porter l'action des hommes – vers le bien commun au-dessus de tous les autres, au risque que n'éclate la société. L'ensemble de son ouvrage dénote en effet « une analyse concrète des mécanismes du fonctionnement de l'économie, y compris dans leur dimension sociale » (Gerbier, 1979, p. 159).

Pour Marshall, l'économie était encadrée dans la vie sociale. « Anticipant en quelque sorte sur les débats entre 'croissance versus développement', A. Marshall n'a jamais employé le terme 'croissance' car un simple accroissement du produit matériel ne lui aurait pas paru un objectif véritablement digne de l'homme » (Gerbier, 1990, p. 54).

### **2.2.3.2 La notion de réseaux d'entreprises ou de territorialité**

L'image des territoires réseaux fait souvent référence aux réseaux de communication et aux effets produits par les transports. « Ces réseaux créent à la fois de nouvelles connexités et des effets de 'tunnel' pour les zones traversées et non desservies » (Veltz, 1996, p. 61), ce qui peut être perturbant du point de vue de la continuité territoriale, mais ils peuvent aussi être source de changements. Cette capacité de sortir des limites

territoriales ou régionales et de s'articuler avec des acteurs externes donne lieu à la formation de nouveaux territoires (Castells, 1996). Ainsi, de nos jours l'organisation des réseaux forment diverses polarisations qui s'entremêlent en un réseau maillé qui serait plus compliqué et « loin des étoiles régulières de Christaller » (Veltz, 1996, p. 62).

Les nœuds qui composent ces mailles se forment à partir de l'idée de proximité. Les théories issues de l'économie de l'agglomération sont plutôt basées sur une dimension géographique. La proximité entre les lieux étant l'inverse d'une « distance géographique » mesurée en longueur d'itinéraire, distance qui entraîne des « coûts d'interaction ». L'agglomération permet ainsi la proximité géographique, qui sera tenue comme un des facteurs qui réduit les coûts des activités économiques (Huriet et al., 1989).

On peut élaborer de nombreuses typologies de réseaux de production issues de ce courant. Le réseau type « système solaire » qui fonctionne autour d'un centre stratégique et un centre hiérarchique fort qui contrôle directement les unités opérationnelles. C'est le modèle qu'on trouve dans l'automobile et dans l'aéronautique. On peut avoir aussi un autre grand modèle de réseaux, dans lequel le centre stratégique est moins impliqué dans la coordination opérationnelle et n'exerce pas de hiérarchie directe. C'est le cas des grands conglomérats ou sociétés. Il existe aussi des réseaux sans centre stratégique proprement dit, comme les réseaux de type « district territorial », les réseaux de type familial ou classique, ou les réseaux de PME regroupés dans un « partenariat de valeur ajoutée » (Veltz, 1996).

Un réseau peut être défini comme un système de relations ou de contacts qui lient des entreprises ou des acteurs entre eux et dont le contenu concerne des biens matériels, des informations ou de la technologie. Du point de vue des activités économiques, le réseau fait référence à des relations entre entreprises et entrepreneurs, lesquelles rendent possible des échanges de biens, services, informations et qui apportent des connaissances (Malecki, Tootle, 1996).

Selon Vázquez-Barquero (2002), ces relations auraient la propriété de présenter les caractéristique suivantes :

- Tout d'abord, un réseau fait référence à des échanges dans un contexte de réciprocité (différemment des échanges réalisés sur le marché, ou à des relations hiérarchiques au sein d'une entreprise donnée).
- Ensuite, le réseau serait formé par des relations d'interdépendance entre acteurs et entreprises (et non par des relations indépendantes, comme dans le marché ; ou de dépendance, comme dans une organisation hiérarchisée).

- En revanche, le réseau est caractérisé par un ensemble de liens faibles que les interrelations tendent à renforcer ; cela est rendu possible par l'accès à l'information généré au sein de ce même réseau, par l'apprentissage interactif et la diffusion d'innovations.
- Enfin, les relations entre les entreprises et acteurs peuvent être asymétriques, de caractère hiérarchique, ce qui fait que le pouvoir est aussi un élément de fonctionnement des réseaux.

Les relations au sein d'un réseau peuvent être formelles ou informelles. Elles sont formelles quand elles obéissent à des décisions associées à des objectifs stratégiques des personnes, entreprises ou organisations. Les relations informelles sont celles tenues comme tacites, spontanées. En générale, ces dernières sont en rapport avec les contacts personnels des acteurs concernés. Une distinction entre réseaux personnels et réseaux d'entreprises peut être souhaitable pour rendre l'analyse de l'ensemble plus claire (Brown, Buttler, 1993 ; Johannisson, Nilsson, 1989). Les premières peuvent apporter des relations techniques basées dans les échanges d'informations, des ressources nécessaires à la formation et la mise en œuvre d'un projet, favorisant également l'échange de biens, services et savoir-faire.

Les réseaux d'entreprises, à leur tour, apportent des informations à propos des affaires, des services d'appui technique, des ressources financières et matérielles, en permettant la formation de liaisons stratégiques dans le but d'améliorer les résultats des participants *vis-à-vis* de la concurrence. Dans les réseaux d'entreprises, différemment des réseaux personnels, les activités et les ressources ont un rôle central, puisque c'est là que se tissent des relations d'interdépendance, dans le sens où les résultats de chaque activité d'un réseau exercent une influence sur les résultats de l'ensemble. La nature et le système de connexions et relations sont un produit historique du lieu, et le système de relations économiques au sein d'un réseau est basé sur la connaissance que les acteurs ont, les uns des autres, mais aussi sur une confiance mutuelle.

Le réseau d'entreprises est bien proche de l'analyse territoriale de Schmoller, où la proximité géographique favorise les relations entre les agents économiques. Mais si l'on veut comprendre le rôle des institutions publiques et analyser leurs rapports avec les agents économiques ou les entreprises, nous pouvons prendre la proximité géographique en tant que base et avancer vers la proximité institutionnelle, puisque la proximité géographique ne suffit pas pour expliquer des synergies au niveau local. Ainsi, il convient de prendre en

compte des facteurs organisationnels selon deux logiques : l'appartenance et la similitude, entraînant deux types de proximité organisée.

La première est la proximité organisationnelle, celle-ci est basée sur la logique de l'appartenance : « sont proches en termes organisationnels les acteurs qui appartiennent au même espace de rapports (firmes, réseau...), ou ceux qui nouent des interactions ». L'autre proximité organisée est la proximité institutionnelle fondée sur la similitude : sont proches « les acteurs qui se ressemblent, qui possèdent le même espace de référence et partagent les mêmes savoirs » et le même cadre de valeurs<sup>35</sup> (Torre, 2000, p. 409).

Cela relève d'une analyse d'interaction des compétences au niveau territorial qui se façonnent par l'articulation d'actions individuelles et d'actions collectives. La notion de « compétences peut caractériser un territoire en termes de savoir-faire qui lui est propre. Mais cette notion renvoie aussi aux capacités des acteurs à se mobiliser collectivement pour agir, construire, définir et défendre des intérêts communs, se procurer des ressources » (Bel, 2009, p. 218).

Nous pouvons penser la montagne sous cette perspective : la base spatiale de la production constituant l'espace approprié. Cet espace est tenu comme « une construction sociale, laquelle procède à la fois d'un patrimoine environnemental et d'un patrimoine culturel<sup>36</sup> » (Linck et al., 2006, p. 113).

L'effet territorial apparaît comme une ressource stratégique des acteurs économiques, qui est appelé 'territorialité' (Pecqueur, 1992), et qui permettrait aux consommateurs de faire le lien entre un produit et «le lieu où s'organisent, volontairement ou de manière spontanée, les formes de coopération entre les entreprises, les individus et les activités. [Le territoire] est, en définitive, le point de rencontre entre les formes de marché et les formes de régulation sociale » (Abdelmaki, Courlet, 1996, p. 14).

Dans le contexte de notre étude, nous pouvons nous appuyer sur la conception selon laquelle, le développement rural « à partir d'une territorialisation de l'action se trouve intégrée dans une dynamique où deux types d'opportunités locales sont exploitées :

- i. les ressources locales en termes de produits, de savoir-faire, de traditions ;
- ii. la création de synergies à partir de la combinaison de différentes actions à l'échelle d'un espace rural donné » (Pivot, 1998, p. 12).

---

<sup>35</sup> Il y a aussi d'autres propositions, comme celle de Bourdeau-Lepage et Huriot (2009) qui travaillent avec quatre sortes de proximités : géographique permanente, géographique temporaire, géographique virtuelle et organisée.

<sup>36</sup> « una construcción social, que procede a la vez de un patrimonio ambiental y de un patrimonio cultural. »

Nous pouvons considérer qu'une combinaison, entre les compétences et ressources propres des entreprises, et celles du territoire peut nous amener vers la construction d'une flexibilité d'initiatives (Saives, Schiebienfait, 2001), le territoire jouant un double rôle de vecteur et/ou catalyseur.

#### **2.2.4 Territoire : source de création de valeur**

Dans le cadre de notre travail, nous avons l'intention d'analyser la mise en marché, et une possible stratégie de différenciation d'offre basée sur l'origine montagne. On peut penser ainsi que l'origine peut être utilisée comme un avantage concurrentiel, au sens de Porter.

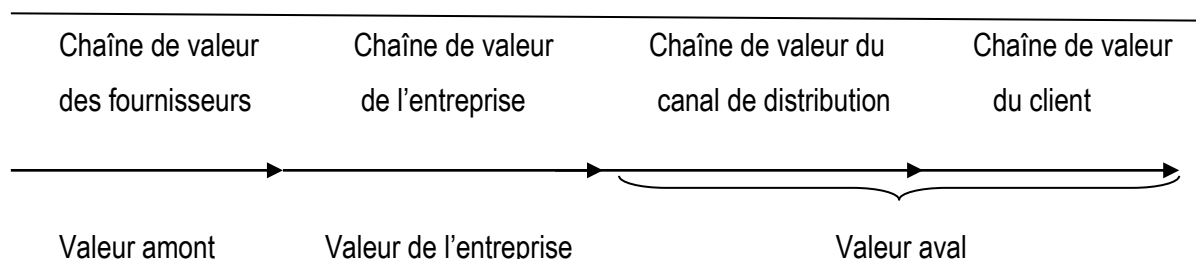
Pour Porter (1979, p. 29), formuler une stratégie « c'est par essence s'intéresser à la concurrence ». D'une part, il faut trouver les capacités de l'entreprise et, d'autre part, trouver les causes des forces concurrentielles. D'après cette connaissance l'entreprise saura s'il faut, ou si elle peut, ou non, affronter ses concurrents.

Ceci dit, d'après l'auteur, il est nécessaire d'avoir un regard à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Cependant, nous allons le voir, les analyses de Porter portent beaucoup sur des éléments qui entourent l'entreprise. Par ailleurs, une des critiques faites par l'auteur est que les firmes ont souvent une vision étroite des sources potentielles pour l'obtention d'un avantage concurrentiel. En se focalisant seulement sur le produit physique ou sur les pratiques commerciales, les firmes ne s'aperçoivent pas que cet avantage peut naître n'importe où dans la chaîne de valeur.

Les actes accomplis par une entreprise pour exercer son métier se divisent en activités distinctes appelées des « activités de valeur ». La chaîne de valeur d'une entreprise est un système d'activités interdépendantes ayant des liens entre elles. « Ces liens existent quand la manière dont une activité est assurée affecte le coût ou l'efficacité d'autres activités » (Porter, Millar, 1985, p. 86). Cette chaîne de valeur s'intègre au flux d'activités qui composent donc un 'système de valeur', incluant la chaîne de valeur des fournisseurs qui alimentent la chaîne de valeur de l'entreprise en matière première, composants, entre autres. Souvent aussi les produits fournis par une entreprise suivent la chaîne de valeur d'un canal de distribution avant d'arriver aux consommateurs finaux - comme l'illustre la figure suivante.



**Figure 4 – Le système de valeur**



*Source : Porter, Millar, 1985*

Au cours de la quête d'un avantage concurrentiel les entreprises se différencient également par rapport à leur 'champ d'action concurrentiel'.

En combinant les deux types d'avantages concurrentiels au champ d'activités, on obtient trois stratégies de base pour se faire différencier par rapport aux autres entreprises du secteur : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration de l'activité. Pour Porter (1999, p. 24), l'avantage concurrentiel est une condition « au cœur de toute stratégie de base : chaque firme doit choisir le type d'avantage qu'elle cherche à avoir sur les autres protagonistes et l'étendue des activités dans lesquelles elle les obtiendra ».

Dans une stratégie de différenciation, une firme cherche à « se singulariser sur certaines dimensions fortement appréciées des clients » (ibid., p. 26). Ce qui nous importe, c'est de mettre en avant l'offre de produits de montagne. Nous partons du présupposé que les produits alimentaires de montagne pourraient jouer sur leur origine, autrement dit, on cherche à voir si l'origine montagnarde peut constituer une source de différenciation pour les entreprises concernées.

Avant d'aborder l'avantage par voie de la différenciation en soi, nous soulignons les propos de l'auteur en deux temps. Dans l'ouvrage *L'avantage concurrentiel* dont la parution date de 1990, Porter (1999, p. 27) écrit : « la logique de différenciation exige que les caractéristiques retenues pour se différencier soient *uniques* ». Dans un article plus récent à propos des enjeux environnementaux et des avantages concurrentiels des entreprises il est moins véhément : « Aujourd'hui, la mondialisation rend obsolète la notion d'avantage concurrentiel. [...]. Détenir des ressources ne suffit plus. La compétitivité naît aujourd'hui de leur utilisation productive. Les entreprises peuvent améliorer la productivité de leurs ressources en fabriquant leurs produits de manière plus efficiente, ou des produits ayant plus de valeur pour les clients – des produits que ces derniers accepteraient de payer plus cher » (Porter, 1995, p. 369).

Ce que nous retenons, c'est moins la concurrence que la possibilité de créer un avantage concurrentiel.

#### **2.2.4.1 La voie de la différenciation**

Les voies de différenciation changent par rapport au secteur ou à la branche d'activité de la firme. Cette singularisation elle-même peut être fondée non seulement sur la différenciation du produit, mais aussi sur la façon dont on le distribue, selon l'approche marketing développée autour de ce produit.

Il est nécessaire aussi de cerner les bons attributs, car « les firmes sont par ailleurs souvent différentes sans être différenciées, parce qu'elles recherchent des formes d'incomparabilité auxquelles les clients n'attachent pas d'importance » (Porter, 1999, p. 152).

La quête par la différenciation devrait donc amener à une valorisation du produit par les consommateurs et, par conséquent, un surprix dans le marché. Or, la création d'avantage est liée à la notion de création de valeur. Il est possible aussi d'engendrer des avantages équivalents, comme une plus grande fidélité des clients. Quelle que soit la nature de l'avantage, elle « peut viser un large groupe de clients dans un secteur ou seulement un sous-ensemble de clients aux besoins particuliers » (Porter, 1999, p.153).

Souvent, les firmes confondent la notion de qualité avec celle de différenciation. La « différenciation embrasse la qualité », mais elle correspond à une notion plus large. Alors que la qualité est généralement associée au produit lui-même, la différenciation s'opère à travers le produit, mais également par l'intermédiaire de la chaîne de valeur (Porter, 1999, p.157).

Nous cherchons à savoir si une qualité supposée des produits alimentaires de montagne est mise en valeur par les acteurs de la production. C'est-à-dire si cette qualité est traduite par une différenciation, si l'origine et la spécificité supposée de la production est communiquée aux consommateurs et s'il résulte une valorisation de cette offre sur le marché.

#### **2.2.4.2 La création des avantages compétitifs à partir des conditions de désavantages**

Selon Porter (1999), les entreprises cherchant à créer des avantages compétitifs doivent toujours innover et s'améliorer. Cela est encore plus important quand elles sont en face des désavantages (coûts fonciers élevés, pénurie de main-d'œuvre, absence locale de

matière premières, etc.), il faut faire en sorte que les handicaps puissent être transformés en avantage concurrentiel.

Cela se fait d'abord par voie de l'innovation. Les innovations peuvent être de différentes natures : nouvelles technologies ou nouveaux modes d'action. Il peut s'agir de nouvelles manières d'affronter le marché, ou d'améliorer les manières anciennes. Les innovations peuvent porter aussi sur une nouvelle présentation du produit, un nouveau processus de production, une nouvelle démarche marketing, entre autres. « Beaucoup d'innovations sont modestes et progressives, elles proviennent plus d'une accumulation de petites idées et de petits progrès que d'un grand bond en avant technologique. Souvent elles font intervenir des idées qui ne sont même pas 'nouvelles' - des idées qui étaient déjà dans l'air mais qui n'avaient jamais été appliquée avec vigueur » (Porter, 1990, p. 171).

Une très bonne illustration de cette proposition réside dans les produits alimentaires faisant référence à leur territoire d'origine, où le processus d'innovation consiste à « revenir aux traditions » ou à s'appuyer sur ces traditions pour les réinventer, pour les revêtir d'une certaine « modernité ». Par exemple, refaire une filière de production « d'un jambon de qualité, à partir d'une race porcine locale 'oubliée', implique un processus d'innovation sur le plan technique, économique et social à la fois<sup>37</sup> » Muchnik, 2006, p. 16).

D'une part, on suppose que les montagnes, en général, sont des zones défavorisées vu de l'angle des opportunités économiques. Paradoxalement, cet état de choses peut devenir une source d'avantage. Effectivement, la mise en évidence de la provenance en tant que stratégie de différenciation vise une valorisation des produits alimentaires, ce qui est une opportunité de développement dans des zones rurales tenues comme marginalisées (Parrot et al., 2002 ; Barham, 2003 ; Sanz-Cañada, Vásquez, 2005 ; Link et al., 2006, Tregear et al, 2007 ; Bérard, Marchenay, 2007). « Désormais, dans de nombreuses zones rurales plus ou moins défavorisées, la valorisation des produits spécifiques est souvent devenue un des points forts de projet de développement. Cette multiplication, en particulier dans les pays développés, montre que ceci n'est pas sans lien avec le renouvellement de la logique *sous-jacente à la conception et l'élaboration du développement rural* » (Pivot, 1998, p. 11).

---

<sup>37</sup> « un jamón de calidad a partir de una raza de cerdos locales, relativamente 'olvidada', implica un proceso de innovación en el plano técnico, social y económico ».

Afin de fédérer les concepts mobilisés dans l'analyse des entreprises alimentaires basées en montagne et leur rapport avec le territoire d'implantation, ayant abordé l'entreprise en tant qu'agent dans la création d'opportunités d'affaires et le territoire en tant qu'espace d'action des agents et élément de différenciation de l'offre, nous allons nous appuyer sur la proposition de Colletis et al. 1997 dans la section suivante.

### **2.2.5 L'opportunité d'affaires, la création de valeur et le territoire: un cadre relationnel**

Pour reprendre le cadre théorique mobilisé, nous considérons que la construction de l'opportunité d'affaires est influencée par la structure de l'entreprise, de même que leur rapport avec le territoire et le secteur d'activités.

D'une part, nous avons les exploitations fermières situées en Lozère. Il s'agit d'unités de production indépendantes qui doivent la réussite (ou non) aux compétences, à la créativité, entre autres, mobilisées par le propriétaire-entrepreneur. La localisation dans ce cas, peut expliquer aussi les canaux de commercialisation privilégiés, la portée du marché et le segment des consommateurs atteints par chaque entreprise. Il faut considérer également que ces unités, bien qu'elles soient indépendantes, bénéficient d'un réseau d'acteurs au niveau territorial qui n'est pas seulement informel. Des programmes de développement menés au niveau local avec le soutien des pouvoirs locaux et européens constituent des points d'appui pour le développement des affaires.

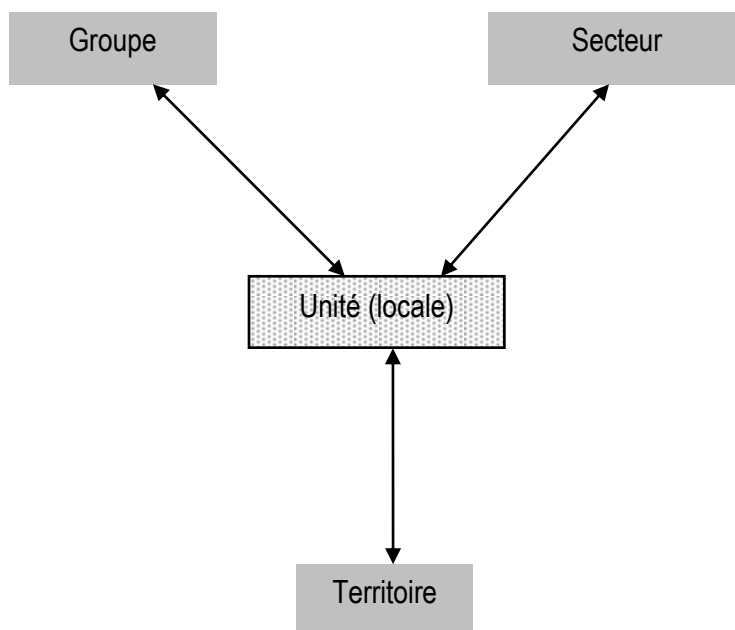
D'autre part, l'opportunité d'affaires dans la production d'eau en bouteille doit prendre en considération, en plus des enjeux internes à l'entreprise, le secteur d'activité – industriel, et plus précisément la branche industrielle (que nous aborderons dans le chapitre suivant). La concurrence devient un élément qui a plus de poids par rapport à la transformation fermière. La mise en marché doit tenir compte des processus d'élaboration de packaging, d'une insertion dans les canaux de commercialisation, des prix. Cependant, le rapport avec le territoire d'implantation peut être analysé soit par la mise en avant de la localisation montagnarde dans la stratégie de communication, soit par ce que la localisation peut influencer l'activité de l'entreprise et par ce que l'entreprise est en mesure d'apporter au territoire en termes de dynamisme économique ou social.

Par ailleurs, si l'on considère une entreprise mono-établissement, des relations se tissent à partir de l'unité avec le secteur d'activité (par rapport à la place de l'unité dans l'organisation productive et institutionnelle du secteur) et avec son site d'implantation

(place de l'unité dans l'organisation productive et institutionnelle du site). Alors que, quand on a affaire avec une entreprise qui est en fait une unité parmi d'autres, il faut prendre en compte aussi les relations au sein de son groupe.

Dans ce cas, cette unité industrielle (filiale ou établissement) localisée sera le point de médiation du local au global (Perrat, Zimmermann, 2003). En outre, elle articule les relations locales, de secteur, et de son groupe. La force ou la superposition d'une relation sur l'autre permet de comprendre la trajectoire de l'entreprise et son ancrage par rapport au territoire où elle se trouve. Cette triple modalité d'insertion est représentée par le schéma suivant :

**Figure 5 – Cadre relationnel de l'entreprise**



*Source : adaptée de Colletis et al., 1997*

Ce schéma nous permet d'analyser la construction de l'opportunité d'affaires en tenant en compte les rapports territoriaux, tout en partant de l'unité installée localement.

En ce qui concerne la création de la valeur appuyée sur l'origine montagne des produits alimentaires, d'abord, la conception stratégique qui obéit à la finalité de l'entreprise est en changement. Nous passons d'une finalité de 'création de richesse', où la stratégie a été basée dans un premier temps sur le 'volume de production', puis sur le 'volume de ventes' ; à une finalité qui va vers la 'création de valeur', où la 'valeur de ventes' devient la conception stratégique. La façon dont on considère le 'marché à atteindre' évolue de pair, on passe d'un 'marché de masse à exploiter' à un 'ensemble d'intérêts hétérogènes à satisfaire', pour arriver enfin à la recherche d'un 'lieu d'opportunités de développement à saisir' (Gabriel, 2003).

Reste à savoir comment les entreprises étudiées situent leurs stratégies de création de valeur dans cet ensemble d'intérêts hétérogènes à satisfaire. Nous avons des produits distincts à analyser, d'une part des produits fermiers sortis de petites entreprises familiales, et d'autre part l'eau de source de montagne sortie d'usines modernes.

Ces questionnements, parmi d'autres formulés tout au long de cette première partie, guideront l'élaboration des hypothèses de travail. Nous avons pu constater que les montagnes en tant que symboles sont présentes dans notre vie quotidienne à travers différents supports, publicité, arts, etc. Cette catégorie d'espace naturel a donné lieu à de différents concepts. Malgré le manque d'uniformité dans son classement, la montagne a acquis une légitimité en tant qu'unité d'action. Un des traits marquants des territoires de montagne, en général, est la fragilité : les montagnes sont tenues comme zones défavorisées du point de vue du développement économique. Cependant, on vérifie la présence d'externalités positives dues à la préservation environnementale et culturelle des montagnes. Le savoir-faire alimentaire, à travers les produits et les recettes traditionnels, est un patrimoine de ces zones. Bien communiquer cela auprès des consommateurs peut valoriser l'offre de produits de montagne, aider à améliorer les résultats économiques des entreprises alimentaires basées en montagne et, par conséquent, donner une part de contribution à son développement.

Pour réussir une telle démarche, il faut savoir positionner l'offre de produits de montagne. Dans un contexte de valorisation croissante de produits typiques ou traditionnels et de produits de terroir, et en sachant que l'origine exerce une influence sur le jugement des consommateurs, nous avons peu de données sur ce que l'origine « montagne » suscite auprès des consommateurs. Ce territoire lié avec l'offre alimentaire évoque probablement certaines caractéristiques que les consommateurs jugent être celles des produits de montagne. L'importance de mieux connaître ces caractéristiques tient au fait qu'elles reflètent les attentes, les buts que les consommateurs attendent à satisfaire lors de la consommation de ces produits.

De la part de l'offre, les entreprises de production alimentaire en montagne suivent leurs propres stratégies. Pour certains produits, on constate dans les linéaires du commerce, la présence de la montagne de façon plus ou moins prononcée. La place du territoire montagne ou de l'origine « montagne » dans ces stratégies doit subir l'influence du marché atteint par ces entreprises. Ces stratégies sont également en rapport avec la structure de l'entreprise, nous chercherons à mieux comprendre cette relation. D'autre part, étudier

l'ancrage territorial de ces entreprises peut aider à comprendre l'influence de la localisation sur leur fonctionnement et la façon dont elles saisissent des opportunités, et, en même temps, peut aider à comprendre ce qu'elles sont en mesure d'apporter au territoire de montagne en termes de dynamiques économiques et sociales.

## Questions de recherche et hypothèses

---

Par rapport au cadre théorique et d'après le contexte que nous avons pu observer, nous avons formulé des questions de recherche, à partir desquelles des hypothèses de travail ont été déclinées.

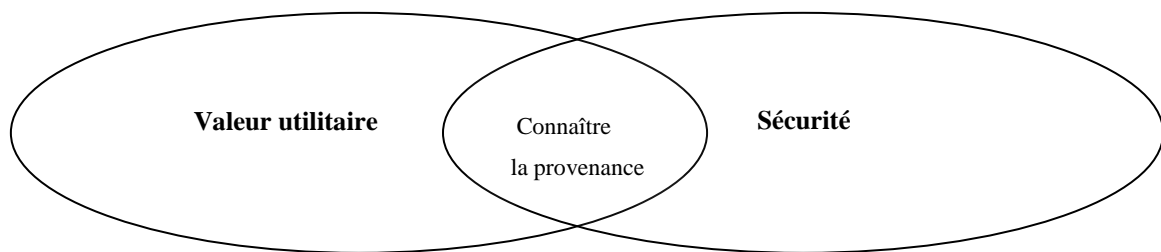
- Les produits dits « de montagne » sont-ils perçus comme des produits de « terroir » dans les dimensions qui composent cette dernière notion, c'est-à-dire la dimension physique-géographique et la dimension culturelle et historique ?
- Quels buts de consommation peuvent être satisfaits par les caractéristiques des produits alimentaires de montagne par rapport aux perceptions et attentes des consommateurs français ?
- De quelle façon la construction de l'opportunité d'affaires par les entreprises alimentaires de montagnes étudiées est-elle influencée par l'ancrage territorial - la relation entre entreprise, territoire, secteur et groupe ?
- Les entreprises alimentaire de montagne créent-elles de la valeur et quelle place est accordée au territoire « montagne » dans leurs stratégies de différenciation et de valorisation des produits ?

D'après ces questions, les hypothèses suivantes ont été formulées sous forme d'affirmations, que nous devons confirmer ou réfuter :

**Hypothèse 1 :** Etant donné une symbolique de la montagne étroitement liée à l'image de la nature intouchée, la dimension physique du territoire doit être plus saillante, et par conséquent, les produits alimentaires de « montagne » dans la perception des consommateurs sont ceux moins transformés, tels que les fruits ou l'eau.

**Hypothèse 2 :** Comme la dimension physique du territoire montagne est la plus saillante, le principal but lié à la consommation alimentaire des produits alimentaires de montagne est la référence à la provenance des matières premières.

**Figure 6 – Principal but lié à la consommation des produits alimentaires de montagne, entre la valeur de consommation et le système des valeurs**



**Hypothèse 3 :** Les PME de transformation alimentaire construisent l'opportunité d'affaires en se basant sur l'ancrage territorial où la relation entreprise-territoire est la plus marquée.

**Hypothèse 4 :** La construction de l'opportunité d'affaires de la part des entreprises d'eau en bouteille est soumise plutôt aux enjeux du secteur d'activité auquel elles appartiennent.

**Hypothèse 5 :** Les entreprises de transformation alimentaire assemblées autour d'un projet collectif territorial cherchent à créer de la valeur misant sur l'origine, en mettant en avant la dimension culturelle du territoire « montagne ».

**Hypothèse 6 :** Les entreprises d'eau en bouteille, en s'appuyant de façon plus prononcée sur la dimension physique du territoire « montagne » pour différencier leur offre, se réfèrent plutôt à un territoire générique « montagne ».



## **Deuxième partie : La montagne, terrain et études confirmatoires**

### 3 Terrain : données secondaires et méthodologie de l'étude confirmatoire

---

Dans ce chapitre, nous allons nous rapprocher de notre terrain d'études et présenter les champs empiriques à travers une révision des données secondaires.

Nous avons deux situations concrètes à étudier des industries d'eau en bouteille et des entreprises de transformation fermières assemblées autour du Projet Leader+ Gévaudan, qui se déroule dans le département de la Lozère. Dans le premier cas, nous nous focaliserons sur les stratégies des entreprises, dans le second, nous nous intéresserons à une stratégie plutôt collective, où les producteurs fermiers comptent sur le soutien d'un Projet de développement territorial : le Leader+ Gévaudan.

Tout d'abord, il sera question du marché de l'eau en bouteille. Nous allons discuter l'eau en tant que ressource des zones de montagne, l'expansion récente du marché de l'eau en bouteille, les stratégies de mise en marché et communication. Dans ce marché, le fait que nombre de marques de distributeurs portent une allusion à l'origine montagnarde nous amène, ensuite, à discuter sur l'évolution des marques de distributeurs ces dernières années.

Ensuite, nous procéderons à une caractérisation socio-économique du département de la Lozère. Cette caractérisation a comme but de connaître la situation, mais aussi les tendances par rapport aux dynamiques démographiques et économiques dans ce territoire de montagne. Cela nous permet également de comprendre la portée et la mise en place des politiques destinées à des zones tenues comme défavorisées, notamment l'implantation du Programme Européen Leader, plus précisément le Leader+ Gévaudan.

Finalement, nous aborderons la méthodologie adoptée dans l'étude confirmatoire. Pour vérifier les hypothèses de terrain, nous utiliserons les données récoltées pendant le Projet EuroMARC (*European Mountain Agrofood Products, Retailing and Consumers* – FP6, n. 44279). Une contrainte dans notre travail est à signaler. Puisque nous avons récolté les données dans le cadre d'un projet de recherche plus large, la méthodologie a dû obéir aux protocoles indiqués pour tous les pays impliqués. Ainsi, si la taille de nos échantillons peut sembler limitée, elle reste compatible avec la procédure établie par les partenaires du Projet EuroMARC responsable pour chacun des volets concernés et adoptée par toutes les autres institutions participantes.

### **3.1 L'eau de montagne : de la ressource à l'eau en bouteille**

La montagne joue un rôle crucial dans l'approvisionnement d'eau douce, aussi bien dans les montagnes que dans les plaines. Les grands fleuves prennent leur source dans les hautes terres et plus de la moitié de l'humanité dépend de l'eau douce qui s'accumule dans les zones montagneuses. Mais le rôle de la montagne dans l'équilibre hydrique des écosystèmes qui l'entoure est plus complexe, puisque les montagnes forment une barrière pour les masses d'air entrantes en les obligeant à monter et en déclenchant des précipitations, par exemple.

La montagne joue aussi un rôle dans le stockage et la distribution de l'eau pour les basses terres ou les vallées. La contribution des montagnes suisses au débit du Rhin aux Pays-Bas est essentielle et varie, suivant les saisons, de 30% en hiver à 70% en été, par exemple. De même, on note un pourcentage élevé d'eau des montagnes dans le cours annuel du Rhône (32% de la zone montagneuse contribue pour 47% au débit aval) et du Pô (32% de la zone montagneuse contribue pour 56% au débit aval). Une bonne partie des précipitations dans la région des Alpes tombe sous forme de neige en haute altitude et forment des glaciers qui s'écoulent plus tard en été, au moment où la végétation en a besoin pour sa croissance (Liniger, Weingartner, 1998).

Dans les zones humides du monde entier, la proportion d'eau provenant des montagnes peut aller jusqu'à 60% des ressources totales en eau douce du bassin versant, alors que dans les zones semi-arides et arides, cette proportion dépasse généralement 90% (ibid.). Il est clair qu'il s'agit d'une ressource capitale étroitement liée au territoire montagnard.

#### **3.1.2 L'eau : source de richesse**

Depuis le Moyen Age en Europe, les moulins à eau ont permis l'installation de l'industrie, notamment celles des métaux, dans les hautes vallées. L'hydroélectricité a renforcé ces industries au début du XXème siècle (aciers spéciaux, aluminium, chimie du carbone ...). Des nos jours, l'eau de montagne est la clé de l'économie de sports et loisirs (ski, rafting, canoë-kayak, nage en eau-vive ...), en montagne ou non. Mais l'eau est aussi 'la matière première et unique' d'un marché désormais mondial : celui des eaux en bouteille, dont la plupart des sources sont en montagne ou à leur piémont immédiat (Société d'Economie Alpestre de la Haute-Savoie, 2002).

Et comme on l'a déjà évoqué, les montagnes, en général, en raison de leurs pentes, des sols peu fertiles, des températures froides et des difficultés d'accès, présentent des taux d'occupation plus faibles, la vallée se prêtant mieux à la colonisation, à l'agriculture et à l'industrie.

Une telle réalité fait que les sources d'eau de montagne portent l'image de la pureté des endroits qui n'ont pas été touché par la main de l'homme, ni par la pollution, etc. Et l'industrie d'eau en bouteille peut en tirer profit.

L'eau en bouteille est le marché le plus dynamique dans l'industrie des boissons (Ferrier, 2001). Il faut savoir que le terme « eau en bouteille » désigne différents produits à la fois, selon le pays.

- i. L'eau minérale est un produit spécifique assujetti à des critères stricts, notamment dans les pays de l'est de l'Europe. La source est souterraine protégée de tous les risques de pollution et l'eau peut être plate ou gazeuse, mais elle doit présenter un niveau constant d'éléments minéraux. Il s'agit d'une eau qui ne subit aucun traitement et qui ne reçoit pas non plus d'éléments exogènes.
- ii. L'eau de source, en Europe, est aussi de l'eau souterraine, elle doit également être protégée des risques de pollution et ne peut être traitée d'aucune manière, mais il n'y a pas la nécessité de présenter une composition minérale constante. Par ailleurs, l'eau de différentes sources peut être vendue sous le même nom/marque.
- iii. L'eau purifiée est une eau qui peut provenir de sources souterraines ou de sources de surface et qui a été traitée dans le but d'obtenir une qualité d'eau bonne pour la consommation humaine. Elle se distingue de l'eau du robinet seulement par sa distribution en bouteilles et par son prix.

En France, selon la législation, l'eau en bouteille peut être soit « l'eau minérale naturelle », soit « l'eau de source ». A cela, s'est ajoutée une troisième catégorie après la création du label « produit de montagne ». Le label « eau de source de montagne » peut être porté par les eaux dont les sources se localisent à 600 mètres d'altitude ou plus.

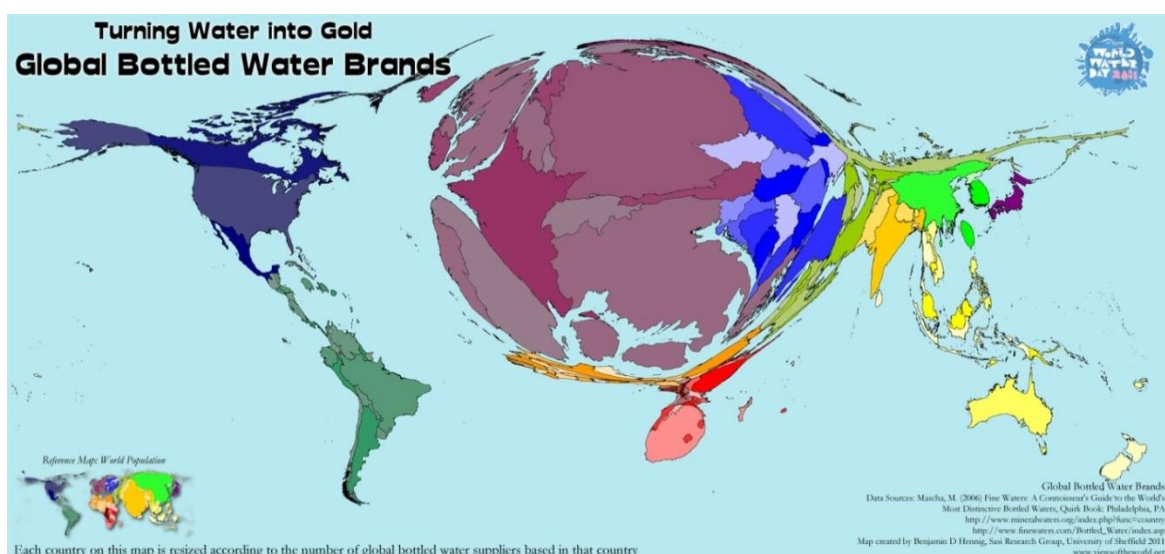
Le marché de l'eau dans le monde représente un volume annuel de 89 milliards de litres et un chiffre d'affaires de 22 milliards de dollars américains (Wilk, 2006). L'Europe occidentale est le plus gros consommateur d'eau en bouteille au monde, avec une moyenne de 85 litres par personne par an. Les marchés les plus prometteurs cependant sont l'Asie et

le Pacifique, qui ont affiché une croissance de 15% dans la période 1999-2001. Dans le monde, la consommation d'eau en bouteille s'accroît de 7% en moyenne chaque année (Ferrier, 2001).

Même si 75% du marché dans le monde est contrôlé par des acteurs locaux (ibid.), un quart des 89 milliards de litres d'eau en bouteille sont commercialisés sur le marché international. Cela équivaut à dire que cette marchandise parcourt des centaines de kilomètres avant d'être achetée (Organisation Mondiale de la Santé, 2003).

L'eau en bouteille est aussi un marché particulièrement compétitif. Quelques acquisitions d'usines d'embouteillage d'eau ont été réalisées par Nestlé ces dernières années renforçant sa position sur le marché. Avec le secteur des glaces, il s'agit d'une stratégie de développement du groupe, qui investit dans ces secteurs d'activité, notamment par le rachat d'entreprises. Danone suit la même stratégie en s'appuyant sur des marques et des entreprises déjà présentes sur le marché. En Chine, cette stratégie lui a valu le leadership dans le marché d'eau en bouteille, devant Coca-Cola et Nestlé, elle détient 48% de part du marché. Coca-Cola, d'ailleurs, en faisant face à l'accusation d'être facteur d'obésité, cherche à développer ses parts de marché dans le secteur de l'eau. Déjà fortement présent aux Etats-Unis dans ce domaine, Coca-Cola cherche, tout comme Pepsi-Cola, à prendre place en Europe là où Nestlé et Danone détiennent les positions les plus fortes, avec des concurrents comme le français Castel, ou l'italien San Benedetto. « Le marché de l'eau en bouteille, comme celui de l'eau en bonbonnes, est devenu l'un des marchés les plus disputés du monde » (Drancourt, 2005, p. 242).

**Figure 7 – Anamorphose de la mappemonde des marques d'eau en bouteille**



Source : Hennig, 2011

L'Europe abrite toutefois encore le plus grand nombre de marques. Sur la carte ci-dessus (figure 7), nous pouvons observer : plus les contours des pays se trouvent agrandis ou déformés dans la représentation, plus importante est la présence des marques d'eau en bouteille.

Parmi les différentes stratégies marketing dans ce marché, on retrouve souvent la référence à la montagne.

### **3.1.2.1 Stratégies marketing où la montagne a toute sa place**

Avec peu d'éléments pour distinguer les eaux les unes des autres, les stratégies marketing jouent sur l'image de la marque et l'emplacement du produit sur le marché pour se distinguer (Opel, 1999). Ainsi, comme l'a remarqué avec beaucoup d'ironie Wilk (2006, p. 305) « aujourd'hui les professionnels du marketing reconnaissent que les biens ont des pouvoirs magiques qui n'ont rien à voir avec les besoins [...], l'eau en bouteille est un exemple exceptionnel et clair du pouvoir de la marque<sup>38</sup> ». C'est ce que Jean Baudrillard (1970) appelle la valeur symbolique d'un bien.

Dans ce marché en plein essor, l'eau n'est plus tout simplement de l'eau, l'eau affiche des bénéfices pour la santé, une composition, une origine et porte même un statut. Il est vrai qu'il s'agit d'un marché qui a bien su saisir les opportunités de diversification. On peut ainsi trouver des eaux aromatisées, qui contiennent de l'aspirine, de la caféine, de la vitamine, de la nicotine, de l'eau pour aider à maigrir, de l'eau bonne pour les animaux de compagnie, d'autres qui affichent des provenances surprenantes comme l'eau de glaciers ou d'icebergs (Wilk, 2006).

Il est considéré essentiel pour les consommateurs d'avoir l'accès à plus d'information à propos de la source, de la composition minérale, et du type d'eau (naturel, purifiée). Ainsi, les compagnies investissent dans la communication et la publicité peut-être bien davantage que dans la méthode d'extraction du produit lui-même.

### **3.1.2.2 L'image de l'eau, de la source, de la marque**

Les stratégies marketing employées changent. Les eaux Perrier et Vichy - la dernière associée à des eaux thermales, sont ancrées dans une signification culturelle associées à des tables d'élite. Elles sont devenues synonyme d'eau en bouteille. Volvic donnait la « possibilité » à ses consommateurs de faire un don en faveur des communautés

---

<sup>38</sup> « Today marketers recognize that goods have magical powers that having nothing to do with needs [...], bottled water is an exceptionally clear example of the power of branding ».

lointaines. Pour chaque bouteille achetée, une certaine somme était versée à des programmes d'approvisionnement d'eau pour des communautés démunies dans le continent africain. Le site de l'Association Internationale d'Eau en Bouteille (IBWA) met en avant le fait que l'institution travaille avec d'autres associations civiles et même des législateurs pour qui les bouteilles d'eau ne soient pas source de pollution. Un des résultats de cet effort est mis en avant sur le site : les bouteilles d'eau figurent parmi les packagings les plus recyclés aux Etats Unis.

En ce qui concerne le produit lui même toutefois, la stratégie marketing est notamment basée sur l'imaginaire de santé, de bien-être et de pureté. La pureté étant bien des fois liée à la qualité de la source, les packagings affichent souvent des images qui font une référence directe à la nature - et plus précisément à la montagne.

Le recours est utilisé même si la source n'est pas vraiment située en montagne. C'est l'exemple de la marque américaine Everest, qui affiche le mont dans son étiquette, mais si on regarde les informations à propos de la source, on peut remarquer que celle-ci est située dans le sud des Etats-Unis (Olson, 1999).

Olson (1999) a étudié la publicité, les packagings et les sites des 50 membres de l'IBWA et les termes le plus employés dans la communication ont été :

**Tableau 9 – Termes employés dans la communication d'eau en bouteille aux USA**

Terme	nombre d'usines l'employant
Pure	8
Naturelle/Préparée par la Nature	8
Eau de Montagne	7
Primitif <sup>39</sup>	5
Premium	5
Plus pure/Pureté	3
Purifiée naturellement/ Source naturelle	3
De glaciers	2
Propre	2
Bonne pour la santé/Sain	2
Pour une conscience saine	2

*Source: traduit d' Olson, 1999*

Nous pouvons remarquer que les termes préférés sont « pure », « naturelle/préparée par la nature » et « eau de montagne ».

Par ailleurs, l'image de l'eau et de la marque se fait très souvent autour des trois éléments majeurs, à savoir : la géographie, lorsque l'accent est mis sur une région, ou une source en particulier ; la géologie, et c'est le cas de l'image de la montagne en général, et

---

<sup>39</sup> Traduction du terme anglais "pristine", lequel nous n'avons pas trouvé d'équivalent parfait.

l'histoire, lorsque l'on trouve des références sur le temps d'existence de la source ou de l'usine, ou des références mythiques ou légendaires à propos de l'eau d'une source (Opel, 1999).

La marque Volvic, par exemple, joue sur les trois éléments à la fois, la géologie du parc des volcans « protégé », les volcans qui font une eau « parfaitement équilibrée » et « très pure », la géographie puisque elle identifie sa source dans la région d'Auvergne et, enfin, l'histoire dès lors qu'il y a la référence à ces puys volcaniques « anciens ».

Pour Opel (1999), ce lien avec la montagne interpelle les consommateurs de façon 'romantique', puisque les montagnes en particulier transmettent une idée où la pureté provient de la nature intouchée, inaccessible, protégée. Cela constitue parallèlement une garantie pour les consommateurs par rapport à la qualité du produit. D'ailleurs, aux Etats Unis, les compagnies jouent fortement sur la crainte en ce qui concerne les garanties de sécurité de l'eau du robinet.

En France, Bozonnet (1999) a analysé deux publicités de la marque Evian et le contenu symbolique de la montagne employée.

Dans la première, les éléments à souligner sont :

- i. « dominance du bleu, couleur du ciel, qui déteint même sur la neige et le rocher,
- ii. omniprésence de la lumière,
- iii. simplicité des formes, quasi-absence d'objets, limpidité du ciel, uniformité de la mer de nuages, unicité du triangle sommital,
- iv. netteté des formes et des contours, et accentuation des contrastes, absence de flou ; le visuel est privilégié.
- v. aspect géométrique, angulaire : lignes brisées, angles vifs, pas de courbes, apparence squelettique de la représentation, qui frappe par l'absence du vivant » (ibid., p. 108).

Deux impressions se dégagent, tout d'abord la « pureté », signifiée par la « blancheur », ensuite la « dureté », dont témoignent « les angles vifs » et « la froideur du bleu ». Selon l'auteur, ce sont des éléments « statistiquement repérables dans la majorité des publicités sur la montagne », on veut y transmettre l'idée de pureté associée à la source et par conséquent à l'eau (ibid., p. 109).

Dans la deuxième publicité, une bande dessinée raconte une épopée que débute ainsi : « Au commencement, toutes les eaux étaient pures ». Ensuite, avec la pollution qui s'est généralisée, « seules les Alpes conservèrent cette innocence originelle ; aujourd'hui



elles filtrent et enrichissent l'eau grâce à laquelle nos organismes sont purifiés ». La dernière image étant celle de l'intérieur d'un corps humain « fait de strates géologiques purificatrices ».

Cette publicité se constitue « en pédagogie pour démontrer les mécanismes par lesquels les qualités régénératrices » de la montagne sont incorporées et assimilées par l'homme (Bozonnet, 1999, p. 109).

De manière générale, les marques cherchent à associer leur eau à un contenu symbolique qui joue à la fois sur le mythe de la montagne purificatrice, régénératrice - qui s'est construit dès la fin du moyen âge, et sur cette dimension du mythe affaiblie, avec l'image d'une montagne 'hygiénique', comme nous l'avons vu dans le premier chapitre de la thèse. Nous ajoutons quelques exemples dans les pages qui suivent, il s'agit d'abord des conditionnements français de l'eau en bouteille cités dans le texte, comme Volvic et Evian, et également ceux de marques de distributeur de moyenne gamme de grandes enseignes françaises. Ensuite, il y a des étiquettes de différents pays d'Europe et d'Amérique, qui portent des images de montagne, ou qui font référence à cette origine (à travers les mots 'montanha', 'sierra').

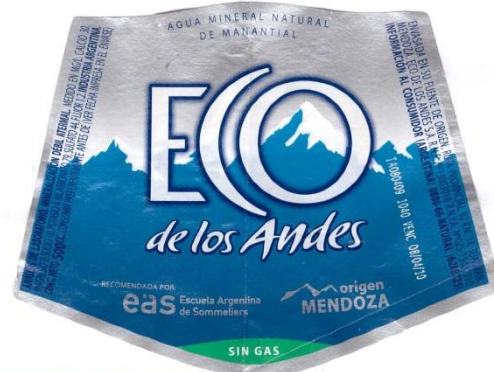
**Figure 8 – Conditionnement d'eau en bouteille en France**



Figure 9 – Conditionnement d'eau en bouteille de pays Sud-américains



ORIGINE: ARGENTINE



ORIGINE: CHILI

**Figure 10 – Conditionnement d'eau en bouteille au Cap Vert, Portugal et Uruguay**





Figure 11 – Conditionnement d'eau en bouteille en Europe et au Brésil



ORIGINE:  
HONGRIE



ORIGINE:  
ESPAGNE



ORIGINE:  
BRÉSIL



### 3.1.2.3 Le marché de l'eau en bouteille en France

En 2007, le marché français de l'eau en bouteille comptait environ 8 milliards de litres. Le pays est le troisième consommateur en Europe. Il faut savoir qu'il s'agit d'un marché assez fermé, très concurrentiel et en changement, dominé notamment par 3 grands groupes internationaux : Nestlé-Waters, Neptune-Castel et Danone-Eaux-France, lesquels représentent 21%, 21% et 20% de part de volume de marché, et 32%, 12% et 29% en valeur, respectivement (AgraAlimentation, 2008).

Dans le tableau qui suit, on voit que la consommation d'eau en France a été multipliée par quatre depuis 1970 :

**Tableau 10 – Consommation d'eau en bouteille en France**

Année	Consommation d'eau minérale et de source (litres)
1970	39,9
1980	56,68
1990	89,97
2000	148,76
2003	160,53
2004*	144,48
2007**	135,14
2009***	132,43

Source : INSEE, *Comptes de la nation*, base 2000, in : Régnier, Lhuissier, Gojard, 2006

\* Source : Earth Policy Institut

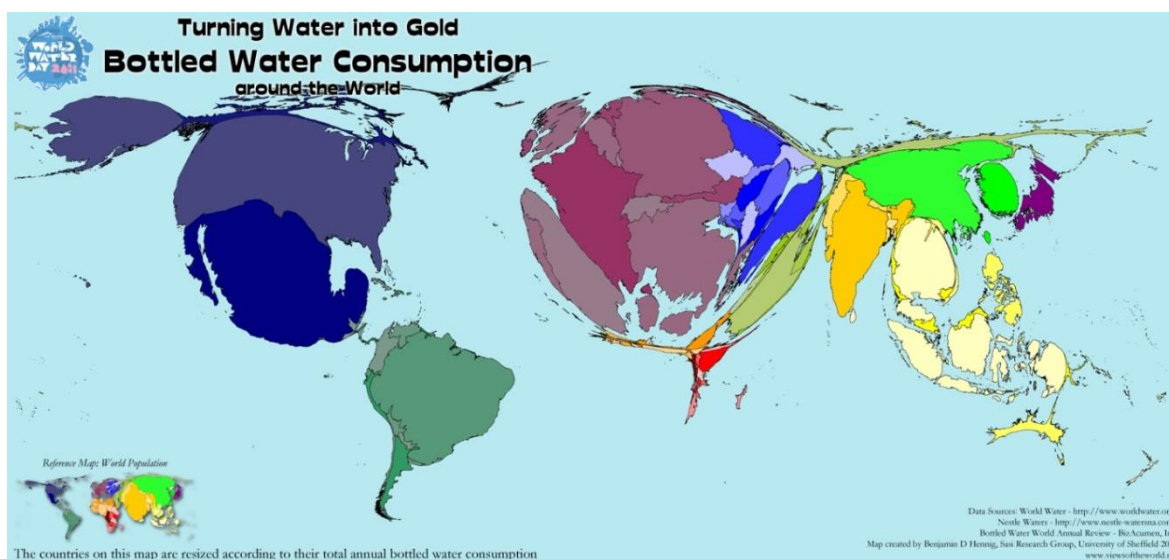
\*\* Source : ACNielsen

\* \*\* Source : Chambre syndicale des eaux minérales naturelles - France

En effet, la France, avec les pays européens et les Etats-Unis représentent le plus grand marché consommateur d'eau en bouteille. La carte (figure 12) dans la page suivante affiche les pays, la déformation est en rapport direct avec la consommation par personne.

Cependant, ce marché présente un rétrécissement. Depuis 2003 la consommation a baissé de 10% en volume et valeur. Mais s'il est vrai que la consommation française d'eau en bouteille a connu des baisses ces dernières années, comme soulignent Régnier, Lhuissier et Gojard (2006) : la signification d'une augmentation ou d'une diminution ne peut pas être analysée seulement par rapport à la quantité qu'elle porte, mais aussi par son ampleur.

**Figure 12 – Anamorphose de la consommation mondiale d'eau en bouteille par personne**



*Source : Hennig, 2011*

La diminution constatée ces dernières années est due d'une part à l'amélioration de l'image de l'eau du robinet par voie des campagnes publicitaires, et, d'autre part, à une mauvaise image que peut présenter l'eau en bouteille en ce qui concerne l'environnement, notamment par rapport aux emballages et à l'empreinte écologique due au transport du produit. D'ailleurs, en dépit du fait qu'actuellement 100% des bouteilles sont recyclables, en France seulement 50% des bouteilles sont recyclées (AgraAlimentation, 2008).

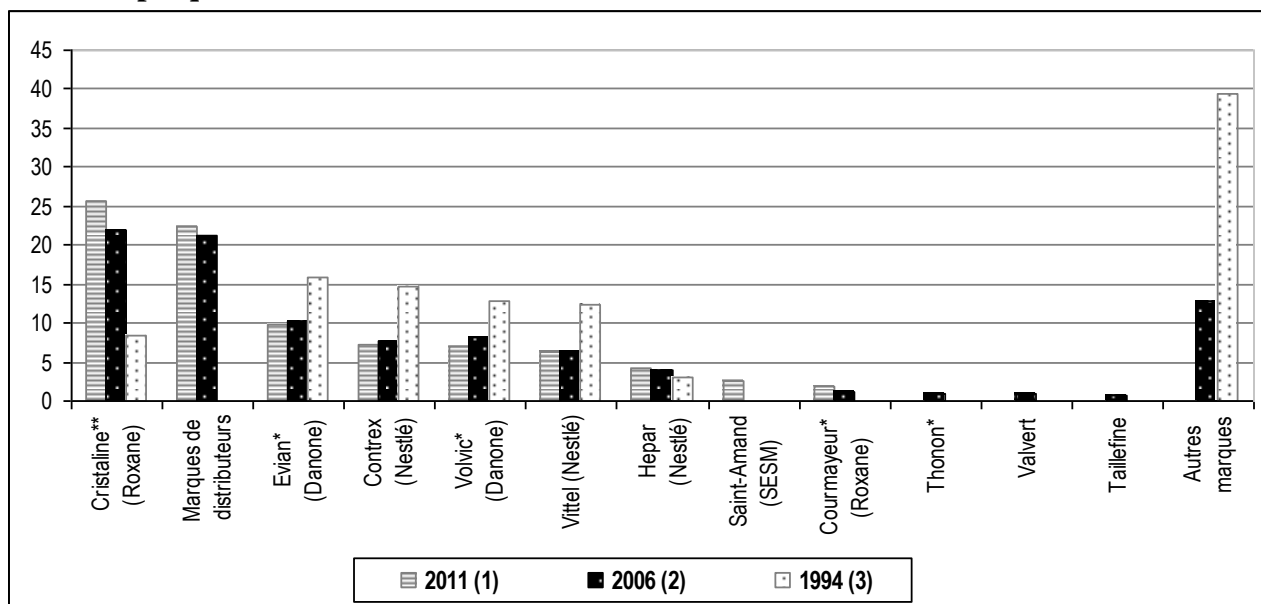
Les marques qui dominent le segment sont Evian, Vittel, Contrex, Volvic, Hépar. Elles représentent 56 % du segment en valeur de chiffre d'affaires, ce qui fait 36% de part du marché en volume. En revanche, en volume, la marque Cristalline dont la stratégie porte sur le prix, est la première : 21,9% de part du marché. Juste après, les Marques de Distributeurs (MDD) font 21,2% de part du marché.

Le positionnement sur le marché des eaux MDD est, d'une part, de concurrencer l'eau premier prix. Toutefois, nous allons nous intéresser à la gamme MDD intermédiaire. Cette gamme intermédiaire offerte par les grandes enseignes porte souvent le label : « eau de source de montagne ». Cela permet aux distributeurs d'avoir une segmentation de plus dans leurs linéaires étant donné que ce produit se situe entre les marques premier prix et les grandes marques d'eau de source et de l'eau minérale, en général (Moreau, 2007).

Les eaux MDD portant le label d'origine montagne représentaient en 2006 plus de 12% de volume du marché de l'eau en bouteille en France. Avec ce volume cependant, ces marques font seulement 10% de valeur de marché, cet écart démontre que même en misant

sur une valorisation par rapport au produit premier prix, ces eaux de montagne restent moins valorisées que les grandes marques d'eau en bouteille (Moreau, Claphman, 2006).

**Graphique 1 – Part de marché d'eau en bouteille en France – en volume et %**



\* Eau de source de montagne

\*\* Marque utilisant différentes sources en France

(1) Source : panels de distributeurs d'après fabricants pour Rayon Boissons juin 2012

(2) Source : IRI – CAM juin 06

(3) Source : Pannel Distributeurs Aquamania.net 1995

Par la suite, nous aborderons la grande distribution et une de ses stratégies de quête de marché : les marques propres, appelées MDD.

### 3.1.3 La grande distribution et une nouvelle gamme de produits

Cette forme de distribution qui a émergé au milieu des années 1950 a donné une part de contribution pour l'accroissement de l'offre de produits, ainsi que pour la réduction des coûts logistiques et commerciaux ; elle est aussi à « l'origine de la généralisation d'une offre de produits variée et largement accessible » (Bergès-Sennou, Caprice, 2003, p. 3).

La naissance de la grande distribution est associée à la diffusion de la consommation de masse, et dans ce contexte la grande distribution contenait en soi des vertus anti-inflationnistes. Rapidement, la grande distribution a acquis un poids assez important sur la totalité des produits commercialisés en France, et c'est dans l'agroalimentaire que le processus est le plus prononcé. En 2001, elle représentait 35% des produits commercialisés, 20% des produits non alimentaires et 66% des produits alimentaires (contre 31,5%, 18% et 60% respectivement en 1993) (Bergès-Sennou,



Caprice, 2003). Le commerce traditionnel, pour sa part, a perdu beaucoup de son importance dans ces derniers 50 ans, lui qui représentait plus de 80% du négoce alimentaire après la seconde guerre mondiale (Senkel, 2005).

Cette concentration de marché n'est pas sans susciter des inquiétudes et donne lieu à des lois envisageant une certaine régulation sur l'expansion des grandes surfaces. Cela a été le cas de la loi Raffarin, qui ne cerne pas le 'problème' de l'expansion des groupes en soi. En effet, la loi a probablement accentué la dépendance des producteurs à l'égard des distributeurs. Un des problèmes serait la rareté du linéaire, qui augmente la pression sur les fournisseurs. Une des conséquences de la concentration du secteur de distribution et de cette pression croissante entre fournisseurs est l'asymétrie dans les relations avec le secteur en amont (Allain, Flochel, 2001).

Cependant, il est vrai aussi que l'industrie, y compris alimentaire, dans certains cas s'est formée autour des grands groupes multinationaux qui dominent de larges secteurs ayant des marques fortes. En revanche, on trouve 80% des références de la grande distribution qui sont fabriquées par des PME. Ces derniers sont un groupe formé en général par des producteurs ou des firmes plus nombreuses, moins groupées, plus petites et, par conséquent, ayant moins de pouvoir de négociation (Messeghem, 2005).

### **3.1.3.1 Les marques de grandes enseignes : du prix bas aux MDD labélisées**

La loi sur les Nouvelles réglementations économiques (NRE) du 15 mai 2001 définit la marque de distributeurs dans son article 62 : « Est considéré comme produit vendu sous marque de distributeur le produit dont les caractéristiques ont été définies par l'entreprise ou le groupe d'entreprises qui en assure la vente du détail et qui est le propriétaire de la marque sous laquelle il est vendu ».

Il est à souligner que le nom de l'enseigne n'est pas toujours affiché dans le produit, et ce qui fait qu'il s'agit bien d'une MDD est que le 'contrôle' des paramètres de qualité des ces mêmes produits soit géré par le détaillant. Ainsi, les marques de distributeurs peuvent être désignées comme : marques propres (comme exemple la marque 'Pâturages' qui portent les produits laitiers de l'enseigne Intermarché) ; marque d'enseigne (comme les produits 'Carrefour') ; ou encore marques ombrelles (telles que 'Reflets de France', chez Carrefour, 'Nos régions ont du talent', ou 'Marque repère', toutes les deux chez Leclerc) (Bergès-Sennou et al., 2006).

Celle qui est considérée comme la première MDD française est la marque Casino. En 1901, le magasin a affiché sa marque dans des produits d'épicerie, des liqueurs et de la

limonade, avec un double objectif : assurer une continuité dans l’approvisionnement auprès des fournisseurs, et s’assurer de la qualité de cet approvisionnement. Par la suite, les magasins Monoprix, en 1928, et Prisunic, en 1931, offraient dans leurs linéaires des produits courants d’une qualité moyenne et à bas prix sous marques propres. En 1976, Carrefour lance les produits ‘Produits libres’ en proposant un produit où il décidait des caractéristiques afin de maîtriser le prix de revente et donc la marge. Il est suivi par Euromarché qui lance ses ‘Produits oranges’ (Bergès-Sennou, Caprice, 2003).

La participation des MDD en volume dans le marché français est passée de 12,8% en 1993 à 23% en 2002 (en ce concerne les rayons alimentation, lavage et entretien ménager, hygiène et beauté).

**Tableau 11 – Parts de marché des MDD par rayon en 2000**

Rayon	Part de marché MDD (en volume)
Epicerie	21,80%
Liquides	19,90%
Entretien	24,80%
Hygiène et beauté	7,30%
Surgelés	33,80%
Saurisserie	32,90%
Crèmerie	26,40%
Fromage libre-service	21,50%
Charcuterie libre-service	37,70%
Traiteur libre-service	26,40%

*Source: Secodip / origine: distributeurs*

En Grande-Bretagne cette part dépasse les 40%. Cela peut signifier qu’il est possible d’atteindre un pourcentage plus important de marché, et c’est peut être le but à atteindre par les distributeurs en mettant en œuvre de nouvelles générations de MDD (Messeghem, 2005).

Les différentes gammes de MDD proposées par les distributeurs ont des buts distincts et complémentaires à la fois, ce qui est en rapport avec la qualité des produits. Les distributeurs peuvent envisager la segmentation de la demande ou le gain en part de marché vis-à-vis des marques nationales.

Les ‘Produits libres’ lancé par Carrefour font partie de la première génération de MDD, ils se caractérisaient par l’absence de référence explicite à l’enseigne et par la simplicité du packaging. Cela faisait partie d’une logique utilitaire et fonctionnelle où l’on allait à l’essentiel du produit. Le plus important étant la possibilité d’offrir des produits, de

première nécessité certes, à des prix bas, puisque la « grande distribution a longtemps considéré que la principale attente des consommateurs était la recherche des produits bon marché ». Cette première génération de MDD est ainsi très proche de ce qu'on appelle produits premier prix (Messeghem, 2005, p. 62).

Après les MDD premier prix, les distributeurs ont mise en place l'offre d'une deuxième génération ; ce qu'on appelle MDD standards ou MDD 'me-too'. Il s'agit là de produits dont l'effet de substituabilité par rapport aux marques de référence, dites marques nationales (MN), est fort. En outre, les niveaux de qualité entre les deux biens ne sont pas très éloignés l'un de l'autre, ce qui fait que les MDD peuvent concurrencer les MN, et, par conséquent, permettre aux distributeurs d'obtenir « des concessions tarifaires de la part des producteurs de MN » (Bergès-Sennou et al., 2006, p. 1).

Cette seconde génération de MDD a comme objectif net le gain en pouvoir de négociation par les distributeurs vis-à-vis des producteurs des MN, alors que la première génération obéissait à une logique de « création » de segmentation de marché. Cette segmentation envisageait un public prêt à acheter des produits bon marché, mais d'une qualité inférieure aux MN.

La troisième génération de MDD, quant à elle, envisage également une segmentation d'offre. Cependant, cette nouvelle génération de produits MDD obéit à une autre logique. Les nouveaux MDD « ont moins pour objet de modifier le rapport de force avec les fournisseurs que de fournir des supports de segmentation de l'offre aux consommateurs en développant des filières de produits qui se positionnent en qualité plus élevée et à des prix supérieurs à ceux de l'offre moyenne de produits non différenciés » (Fontguyon et al., 2003, p. 86).

Selon les chercheurs, une telle stratégie a été importante et même décisive lors des épisodes de crises alimentaires des deux dernières décennies, notamment celui de l'ESB. Petit à petit, toutefois, elle a dépassé le secteur concerné, celui de la commercialisation de la viande, pour arriver à d'autres segments (Sans, Fontguyon, 1999 ; Giraud-Héraud et al., 2002 ; Fontguyon et al., 2003).

L'effort pour répondre aux exigences des consommateurs a affecté la demande plus élémentaire qui concernait la sécurité des aliments, et a été poussé plus loin, en cherchant à répondre aux attentes des consommateurs en matière de qualité gustative et environnementale. Messeghem (2005) voit, dans le fait que la grande distribution a

privilegié dans les dernières années des filières « AB », la même quête de confiance des consommateurs qu'on a constaté après les épisodes de crises alimentaires.

### **Encadré 3 - La grande distribution en quête de légitimation**

La méfiance vis-à-vis des grandes enseignes et le rapport avec la grande distribution sont en opposition. D'une part, l'offre d'une gamme de produits variés à des prix en général 'bon marché' par rapport au commerce traditionnel est un des motifs du choix des grandes enseignes de la part des consommateurs. D'autre part, une fois que l'inflation est contrôlée, « la grande distribution est désormais soupçonnée de favoriser des tensions déflationnistes, notamment sur les filières agricoles » (Moati, 2005, p. 41).

Les enseignes cherchent donc des actions de légitimation vis-à-vis de la société. Ainsi, la grande distribution souligne le rôle que le développement des gammes MDD joue, par exemple, dans le développement de l'économie des PME. A travers la production sous marque de distributeurs, les entreprises de moyenne et petite taille pourraient alors avoir accès au marché. Dans ces accords, les distributeurs rappellent l'importance des PME dans la construction de leur assortiment (Messeghem, 2005). Les grandes surfaces jouent aussi sur l'implication au développement durable en demandant, par exemple, que les clients apportent leurs sacs par un souci de ne pas gaspiller la matière plastique. Cela n'est pas toujours réussi, comme le montrent Gauthier et Reynaud (2005). Malgré les efforts de communication du groupe Leclerc, par exemple, vers une conscience environnementale, ce que les clients cherchent quand ils privilégient l'enseigne, ce sont d'abord des raisons économiques : la compétitivité des prix (45,6%) et la proximité géographique (67%). L'adéquation avec des valeurs éthiques étant un motif négligeable (1,9%) pour la plupart. Ce que les clients retiennent du positionnement affiché du groupe par rapport à l'environnement est emblématique. La plupart des interrogés pense que cela est fait avant tout par intérêt, soit pour « véhiculer une image citoyenne » (30%), soit « pour des préoccupations économiques » (34%) , seul un tiers pense que le positionnement est dû par un réel souci de protection de l'environnement.

Si, au départ, les MDD avaient comme cible une demande fonctionnelle, lorsque que cette valeur d'usage est satisfaite, la demande incorpore une partie croissante de valeur immatérielle ou symbolique. Et c'est là que se situe l'offre d'une gamme de MDD terroir, par exemple, qui est orientée vers la satisfaction non plus de besoins primaires à valeur fonctionnelle mais vers la satisfaction de besoins supérieurs (Moati, 2005).

Dans un premier temps, lorsque les consommateurs cherchent à sortir du « cœur du marché », demandant des nouveautés, ils tendent à s'orienter vers les marques nationales (MN) - tenues comme ayant une capacité plus forte d'innovation (Bergès et al., 2007).

Toutefois, l'évolution des gammes MDD démontre la capacité d'innovation de part des enseignes. Il suffit de constater que les différentes politiques de marquage de MDD ne forment pas une unité (Magali, 2009), et les enseignes mettent à disposition différentes sortes de MDD, voir dans le tableau ci-dessus :

**Tableau 12 – Différentes sortes de MDD trouvées dans le marché français**

Types MDD/Enseignes	Auchan	Carrefour	Casino	Leclerc
MDD Premiers prix	Pouce	Carrefour Discount	Euro Sourire	Eco Plus
MDD Enseigne/Standards	Auchan	Carrefour	Casino	Marque Repère
MDD Bio	Auchan Bio	Carrefour Agir	Casino Bio	Bio Village
MDD Premium	Mmmm...	Carrefour Sélection	Casino Délices	-
MDD Thématique	Invitations au voyage	Reflets de France	Casino Saveur d'ailleurs	Nos Régions ont du Talent

*Source: Lapoule, Menvielle, 2008*

Parmi les gammes disponibles, on retrouve les MDD de première (premiers prix) et seconde (enseigne/standards) génération, mais également de gammes « bio » et « premium » et encore les MDD thématiques, qui misent sur le terroir. Les produits de cette dernière gamme, tenus comme traditionnels, obéissent à la logique de renforcement de sécurité auprès des consommateurs. Mais la gamme aurait un double rôle par rapport aux efforts de justification et ou légitimation de la part de la grande distribution, puisqu'elle affiche aussi la promotion de produits élaborés par des PME locales.

La gamme thématique comprend toutefois d'autres segmentations, c'est le cas par exemple des produits consacrés aux enfants, ou des produits exotiques. Néanmoins, la catégorie « terroir » répond à la part la plus importante du marché par rapport aux chiffres d'affaires de MDD thématiques, comme on le voit dans le tableau suivant :

**Tableau 13 – Répartition de chiffre d'affaires des MDD thématiques**

	Part de marché
Terroir	45,60%
Premium	9,30%
Santé et Bio	21,40%
Enfants	11,60%
Exotiques	11,80%

*Source: TNS-Secodip, LSA n.1864, 2004*

Or, les MDD de terroir, ou celles qui portent un label ou une indication géographique, « sont une source de valeur pour l'offre de l'enseigne à la recherche d'axes de différenciation qualitatifs, en particulier face aux hard discounters. La faible présence de produits certifiés d'origine est citée comme deuxième raison (après le manque de choix) d'abandon par les consommateurs français d'un magasin hard discount accessible géographiquement » (Lapoule, Menvielle, 2008, p. 11).

En théorie, le positionnement stratégique par rapport aux MDD terroir serait l'accès potentiel à une variété plus grande de clients et en même temps la possibilité d'accroître la valeur du produit final perçue par les clients. La stratégie porte aussi sur la 'difficulté' d'imitation par des concurrents (Lapoule, 2007). Cependant, à partir du moment où d'autres enseignes mettent à disposition des gammes terroir dans leurs rayons, ce qui est le cas (voir le tableau suivant), cet effet d'exclusivité perd un peu de son poids.

**Tableau 14 – Les MDD françaises de terroir**

Enseigne	Carrefour / Champion	Casino	Cora	Leclerc
Dénomination	Refflets de France	Saveurs de Toujours Saveurs d'Autrefois	Patrimoine Gourmand L'Âme du Terroir	Nos Régions ont du Talent

*Source: Lapoule, Menvielle, 2008*

Côté consommation il semble y avoir un effet positif dans la combinaison entre le label AOC et l'offre MDD. Hassan et Monier-Dilhan (2004) démontrent que le label AOC combiné à une MDD atteint une valeur plus importante que si ce même label était combiné avec une MN. Cela permet aux enseignes d'améliorer les informations affichées à propos de leurs produits et, donc, d'améliorer la qualité perçue par les consommateurs. L'utilisation des labels par les distributeurs est clairement une stratégie permettant une compétition avec la MN, selon les auteurs.

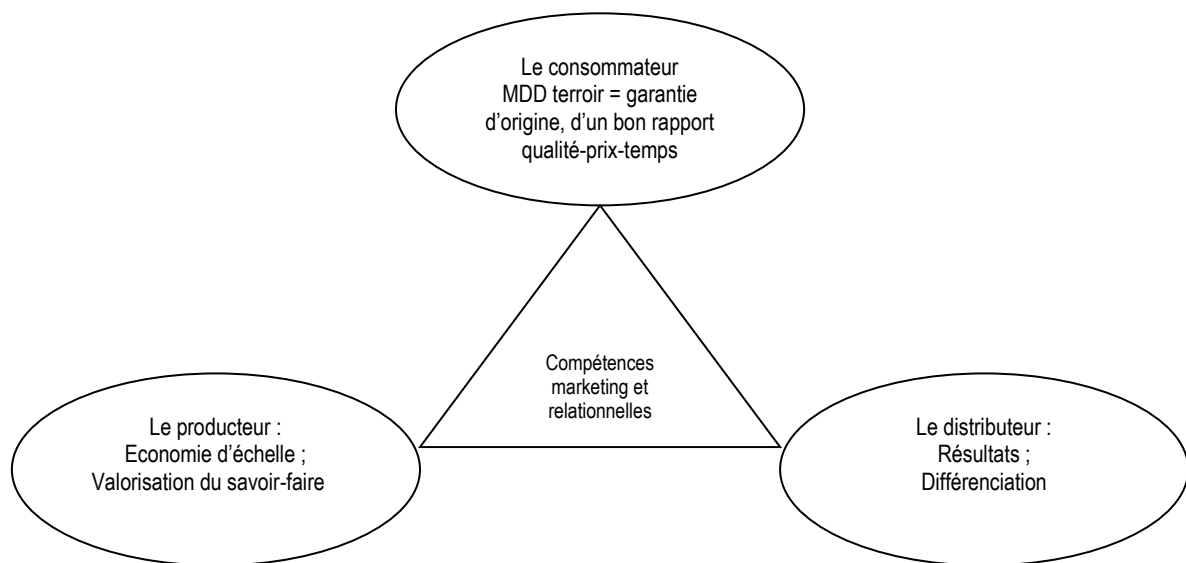
Or, comme nous l'avons déjà souligné, les eaux en bouteille dans le marché français qui portent souvent le label 'produit de montagne' comme source de valeur ajoutée sont les MDD.

### **3.1.3.2 Les MDD en amont**

En ce qui concerne la relation entre distributeurs et producteurs, les MDD « assez fortement différenciées » (Codron et al., 2005) relèvent d'une logique de filière (Fontguyon et al., 2003), autrement dit, ce sont des relations plutôt de type coopératif qui s'établissent tout au long de la chaîne de production. Les MDD « premium », comme on l'a vu, ont une importance stratégique majeure pour les enseignes. Elles impliquent, le plus souvent, une forte collaboration entre fabricants et distributeurs et une certaine stabilité de leurs relations. « Le développement des produits et les innovations sont un travail conjoint, comportant davantage d'interaction ainsi que la recherche d'intérêts, moins de menaces de substitution et plus d'échanges d'information » (Colla, 2007, p. 10).

Lapoule et Menvielle (2008) proposent un triangle du succès des MDD terroir (voir figure 13).

**Figure 13 – Le triangle du succès des MDD terroir**



*Source : Lapoule, Menvielle, 2008*

Pour Messeghem (2005), l'offre de MDD exprime dans certains cas des valeurs sociétales. Il s'agit donc d'une politique qui mêle éthique et qualité et ne peut se concevoir que dans le cadre de relations de coopération.

Pour d'autres, le renforcement et la sophistication des schémas MDD participe à la redéfinition du rôle de la grande distribution, augmentant notamment ses fonctions commerciales plus particulièrement dans le cadre d'ajustement qualitatif entre offre et demande. La grande distribution tendrait à devenir un agent actif, au delà du transfert d'informations entre l'amont et l'aval, elle prendrait le relais pour intervenir dans la définition même des caractéristiques des produits, qu'elles soient physiques ou symboliques (Moati, 2005). Ainsi, comme le souligne Sans et Fontguyon (1999, p. 185), « la mise en place des stratégies de coordination verticale se caractériseraient par le développement des formes hybrides de qualité (partenariat) avec une extension à des acteurs jusqu'alors non impliqués (responsabilisation forte de l'amont) ».

Selon Hassan et Monier-Dilhan (2004), allier une MDD à un label d'origine permet aux distributeurs de se faire une réputation positive ayant comme but de conquérir la fidélité des consommateurs. Cette dernière est tenue comme un élément crucial dans la relation de pouvoir entre producteurs (notamment de MN) et distributeurs. La fidélité des consommateurs accordée, soit à la marque (le MN en l'occurrence), soit aux MDD, détermine la relation de pouvoir de marché entre les uns et les autres.

Dans ce contexte, nous devons nous interroger sur la façon dont se fait l'approvisionnement en eau de montagne.

### **3.2 Caractérisation socio-économique de la Lozère**

Les entreprises de transformation fromagère étudiées dans notre travail se situent en Lozère et sont soutenues par le Projet Leader+<sup>40</sup>. Le département de la Lozère est localisé au sud du Massif Central français, au sud de la région Auvergne, il appartient à la région Languedoc-Roussillon. La Lozère est à mi-chemin entre Clermont-Ferrand au nord et Montpellier au sud dans l'axe de l'autoroute A75. Il s'agit du seul département français localisé totalement en zone de montagne.

La topographie de cette zone est formée par des champs d'altitude et par de vieilles montagnes, dont le point culminant est le mont Finiels, à 1.699m d'altitude. La Lozère compte 136 communes (sur 185), situées entre 800 et 1.300 m d'altitude ; seulement 7 communes sont à une altitude inférieure à 400 m, ce qui confère à ce département l'altitude moyenne la plus élevée de France.

Le climat est continental, c'est-à-dire avec des variations importantes par rapport aux saisons, avec des hivers froids et des étés chauds.

En termes d'accès et de localisation, la Lozère est à 5 heures et demi de Paris (en voiture), 5 heures de Bordeaux, Barcelone et Monaco, à 4 heures et demi de Genève. L'accès le plus emprunté pour y arriver étant l'autoroute A75.

La surface totale du département est de 5.166,68 Km<sup>2</sup>; la population totale compte 81 mille personnes, ce qui fait une densité de 16 habitants par kilomètre carré.

Auparavant, la Lozère s'appelait le Gévaudan. Du XVI<sup>ème</sup> au XVIII<sup>ème</sup> siècle, les guerres de religion ont sévèrement affecté ce territoire, cependant, l'économie est restée prospère, enrichie notamment par l'industrie de la laine. En effet, le département de la Lozère a été créé en 1790 du fait de la Révolution Française et à cette époque, l'économie locale était basée sur la production de la laine.

Toutefois, la crise des activités textiles, à la fin du XIX<sup>ème</sup>, a provoqué une dépression économique profonde dans le département. Cela a mené un mouvement

---

<sup>40</sup> A propos du Plan de développement durable du Pays Gévaudan-Lozère élaboré au sein du Programme Leader, et des informations générales à propos de cette politique territoriale voir l'annexe 1.



d'exode des populations vers les centres urbains. La reforestation des zones en pente et le développement des lignes de communication et des voies d'accès n'ont pas réussi à stopper l'exode rural. La perte de la population s'est accentuée pendant la première Guerre Mondiale, entre 1914-1918. Après la deuxième Guerre Mondiale, on retrouve à peu près le même tableau.

Entre la fin du XXème et le début du XXIème, la Lozère devient l'objet d'intérêt de ceux qui se tournent vers la gastronomie rurale, le tourisme et la culture, attirés par de grands espaces. Conjugée à une politique d'ouverture de voies, la mise en place de structures d'accueil a récemment favorisé un accroissement de la population, facteur de renouvellement économique. L'ouverture de l'autoroute A75 pendant les années 1990 a contribué à l'augmentation du flux de personnes vers le département, ce qui a favorisé notamment le tourisme rural.

**Figure 14 - Accès au département de la Lozère**



### 3.2.1 Démographie

D'après le dernier recensement de la population fait par l'INSEE, la Lozère a connu une variation de population négative et positive à la fois entre les années 1990 et 2006 (voir tableau 15). Le bilan général a toutefois donné une variation positive de 1,39% (voir le tableau 16).

**Tableau 15 – Population en Lozère (en milliers de personnes)**

1982	1990	1999	2006
74,3	72,8	73,5	81

Source: INSEE

Cela a donné une variation de presque 1% à compter de 1990 à 1998, et de 1,39% dans la période suivante, entre 1999 et 2006, ce qui est un peu au-dessous de la moyenne dans la région, mais ce qui reste tout de même supérieur à la moyenne nationale qui est de 1,02% dans la même période.

**Tableau 16 – Variation de la population (en milliers des personnes)**

1990 - 1998		1999 – 2006	
684 000	+ 0,90%	750 000	+ 1,39%

Source: INSEE

Outre les données du département, nous nous sommes intéressé à la variation démographique observée dans la région du Languedoc-Roussillon, où se trouve la Lozère. La région a connu une croissance de population entre 1999 et 2006 qui sont bien supérieure à la moyenne française : 1,75%. En regardant les variations des départements qui forment cette région, on constate néanmoins que la Lozère est celui dont la population a augmenté le moins par rapport aux autres (tableau 17).

Ce même tableau témoigne aussi du poids de la ruralité dans le département en question. La Lozère est le département qui compte le moins de communes et de cantons dans la région, il est vrai, qu'elle compte une superficie plus petite que la plupart des autres. C'est aussi celui qui possède le moins de population et, de loin, la densité la plus faible dans la région. La Lozère regroupe à peine 3% de la population régionale.

**Tableau 17 – Données démographiques de la région du Languedoc-Roussillon par rapport à la moyenne française**

Régions et départements		1999		Au 1 <sup>er</sup> janvier 2006				
	Superficie	Population	Densité	Nombre de subdivisions		Population (1)	Densité	Taux de variation annuel moyen
	(km <sup>2</sup> )	(milliers)	(hab./km <sup>2</sup> )	Cantons	Communes	(milliers)	(hab./km <sup>2</sup> )	(1999-2006, %)
<b>Languedoc-Roussillon</b>	<b>27 376</b>	<b>2 296</b>	<b>84</b>	<b>186</b>	<b>1 545</b>	<b>2 590</b>	<b>95</b>	<b>1,74</b>
11 Aude	6 139	310	50	35	438	350	57	1,77
30 Gard	5 853	623	106	46	353	699	119	1,65
34 Hérault	6 101	896	147	49	343	1 019	167	1,85
48 Lozère	5 167	74	14	25	185	81	16	1,39
66 Pyrénées-Orientales	4 116	393	95	31	226	441	107	1,66
<b>France</b>	<b>632 834</b>	<b>60 186</b>	<b>95</b>	<b>4 036</b>	<b>36 681</b>	<b>64 621</b>	<b>102</b>	<b>1,02</b>

(1) : populations légales 2006, en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2009.

Sources : INSEE, direction générale des Impôts (services du Cadastre) ; bureau des Longitudes ; Insee ; Ifs.

En ce qui concerne la variation de la population, selon des données obtenues dans le recensement INSEE 1999, il est possible de voir que ce résultat positif est dû non pas à

des variations naturelles, mais à des mouvements de migration vers le département<sup>41</sup>. La variation annuelle entre 1990 et 1999 étant 0,1%, la variation due au solde naturel serait négative, - 0,25%, alors que la variation due au solde migratoire est de 0,36%, les nouveaux arrivants compensant une perte de population.

Parmi les 185 municipalités en Lozère, six comptent plus de 2000 habitants ; ces municipalités représentent 43% de la population totale du département.

**Figure 15 - Carte des départements du Languedoc-Roussillon**



On pourrait argumenter qu'entre les départements qui composent la région, il y a des différences importantes au niveau de la localisation. En effet, la Lozère est le seul département de la région qui ne possède pas de côte maritime, c'est-à-dire, il serait normal qu'il attire moins de nouveaux arrivants et que la densité de population soit moins élevée par rapport aux quatre autres départements.

Nous pouvons ainsi faire l'exercice de comparer la Lozère avec d'autres départements, semblables en termes de localisation – dans l'intérieur du pays, et de l'absence d'agglomérations urbaines importantes en ce qui concerne la taille. Nous avons pris deux départements de la région du Limousin : la Corrèze et la Creuse ; un département d'Auvergne : le Cantal ; un de Midi-Pyrénées : l'Ariège ; et un département de la Lorraine : la Meuse.

---

<sup>41</sup> En effet, l'INSEE souligne un retour à la croissance des espaces ruraux. En prenant la période 1999-2006, les zones de décroissance démographique (où la densité décroît d'au-moins 0,2 habitant/ km<sup>2</sup>/ an) ne représentent plus que 3,2 % du territoire et 5,6 % de la population en 2006 (contre 7,2 % du territoire sur la période 1982-1999 et 6,8 % de la population en 1999). Pour l'Institut, ceci est un signe à la fois du tassement de l'exode rural et de la rémanence de la crise industrielle.

Ayant des superficies presque équivalentes, la Lozère reste le département le moins peuplé, celui qui présente la plus faible densité de population, et, également, le nombre de communes le plus faible. Tout de même, le département affiche le taux le plus élevé de croissance de population.

Si, d'une part, le département attire l'attention comme lieu de vie, d'autre part, il constitue un lieu de loisir important. Une donnée intéressante est celle de la part de résidences secondaires en Lozère (nous allons aborder le secteur touristique dans la section suivante). La Lozère comptait 51.081 logements en 1999, 34% des ces logements sont des résidences secondaires.

Il s'agit d'une information capitale en ce qui concerne les études sur la consommation dans le département, puisque plus d'un tiers des logements ne sont habités que pendant une partie de l'année.

**Tableau 18 – Données démographiques des départements ruraux français par rapport à la Lozère**

Rapport à la Lozère

Régions et départements		1999		Au 1er janvier 2006				
				Nombre de subdivisions		Population (1)	Densité	Taux de variation annuel moyen
	Superficie	Population	Densité	Cantons	Communes	(milliers)	(hab./km²)	(1999-2006, %)
	(km²)	(milliers)	(hab./km²)					
15 Cantal (Auvergne)	5 726	151	26	27	260	150	26	-0,10
19 Corrèze (Limousin)	5 857	233	40	37	286	240	41	0,47
23 Creuse (Limousin)	5 565	124	22	27	260	123	22	-0,12
55 Meuse (Lorraine)	6 211	192	31	31	500	194	31	0,11
09 Ariège (Midi-Pyrénées)	4 890	137	28	22	332	146	30	0,92
48 Lozère	5 167	74	14	25	185	81	16	1,39

(1) : populations légales 2006, en vigueur au 1er janvier 2009.

Sources : INSEE, direction générale des Impôts (services du Cadastre) ; bureau des Longitudes ; Insee ; Ifs.

Par rapport aux revenus des ménages, la moyenne dans le département est 14.632 euros/année. Ce chiffre est inférieur à la moyenne de la région du Languedoc-Roussillon (15.000 euros/année), et davantage faible si l'on compare avec la moyenne de la France (17.497 euros/année) (Direction générale des impôts, 2005).

### 3.2.2 L'organisation de l'économie

Le département de la Lozère affiche un Produit Interne Brut de 1.251.000 euros, le P.I.B. par habitant étant de 16.890 euros, et le P.I.B par emploi 42.587 euros (INSEE, 2000).

En chiffres, le nombre d'emplois dans la Lozère (tableau 18) représente 0,12% des emplois de la France, soit 24.253.500 estimés en 1999 par l'INSEE. En revanche, le taux

de chômage est moins important. Par rapport à ce dernier, il a été possible d'obtenir des données plus à jour, ainsi pour l'année 2008, alors que la Lozère enregistrait 4,05% de chômage, ce taux pour la France restait en 7,4%. Les dernières estimations donnent respectivement 4,8% et 8,8% pour les deux premiers trimestres de 2009.

Si l'on s'intéresse aux catégories socioprofessionnelles, étant donné le portrait que l'on a dressé du département, on s'attend à ce que les activités liées à l'agriculture aient une représentation importante. 5,8% de la population active sont des agriculteurs exploitants, il faut considérer qu'il ne s'agit pas de l'emploi agricole, et, encore, qu'il s'agit d'une catégorie dont la représentation dans la population du département a chuté de presque 30% entre 1990-1999.

**Tableau 19 - Emploi et chômage dans la Lozère**

Emploi total (salarié + non salarié) au lieu de travail en 1999 <sup>(1)</sup>	29. 025
dont emploi salarié Au lieu de travail en 1999	21. 818
Variation de l'emploi total taux annuel moyen entre 1990 et 1999	0,65
Emploi total estimé Au lieu de travail au 31 décembre 2005 <sup>(2)</sup>	30. 761
Nombre de demandeurs d'emploi (catégories 1-2-3-HAR) au 31 décembre 2006 <sup>(3)</sup>	1. 785
Taux de chômage (au sens du BIT) au 31 décembre 2008 <sup>(4)</sup>	4,05

(1) Source: INSEE - Recensements de la population (exploit. principale)

(2) Source: INSEE - Estimations d'emploi - données provisoires

(3) Source: ANPE

(4) Méthode nationale

Nous avons pris la série emploi salarié et non salarié selon le secteur d'activité en France métropolitaine pour baliser les chiffres antérieurs. On constate que le secteur de services et du commerce mis ensemble sont ceux qui emploient le plus de main-d'œuvre, 76% en 2006 (les estimations pour 2007 et 2008 restent stables). En revanche, le secteur agricole représente en France, en emplois salarié et non salarié compris, un total de 3%, donnée qui, selon les estimations, a baissé à 2,8% en 2008. Or, seuls, les agriculteurs exploitants dans la Lozère font presque le double par rapport à la population du département.

**Tableau 20 – Répartition des 15 ans ou plus par catégorie socioprofessionnelle en France métropolitaine**

Catégorie socioprofessionnelle	1999		Evolution (%) 1990-1999
	Effectif	%	
<b>Ensemble</b>	<b>62415</b>	<b>100</b>	<b>2,5</b>
Agriculteurs exploitants	3625	5,8	-28
Artisans, commerçants, chefs d'entreprises	2817	4,5	-13
Cadres et professions intellectuelles supérieures	2082	3,3	3,9
Professions intermédiaires	6276	10,1	14,2
Employés	9307	14,9	31,5
Ouvriers	7087	11,4	4,2
Retraités	17005	27,2	4,7
Autres personnes sans activité professionnelle	14216	22,8	-5

Source: INSEE

D'autres particularités sont à souligner, par exemple la part de retraités. Plus d'un habitant sur quatre est retraité (27,2%). Cela fait plus que le taux régional (24,6%) et national (22,1%). Les employés arrivent ensuite, en second position, avec près de 15%, ce qui fait moins, comparé à la moyenne nationale (16,3%). Par rapport aux chiffres du pays, il y a moins d'ouvriers dans le département (11,4 contre 14,7%). Les cadres et les professionnels ayant un diplôme supérieur ou une activité intellectuelle (3,3%) sont moins représentés ici que par rapport à la moyenne en France (6,5%).

### 3.2.2.1 Agriculture

Dans la Lozère l'élevage de bovins et de brebis est de longue date une activité traditionnelle qui vise soit la production de viande, soit la production du lait. Un tiers des exploitations est engagée dans des filières de production de qualité et, pour cela, elles obéissent à des règles de production spécifiques. La même proportion de fermes possède quelques contrats envisageant l'aménagement du territoire et du paysage.

L'agriculture biologique s'est bien développée dans le département, elle compte 3,6% de la surface agricole, le taux le plus élevé en France après la Drôme. Les activités agricoles attirent aussi des néo-ruraux dans le territoire, selon le Conseil Général, chaque année, 70 jeunes fermiers s'installent en Lozère. En ce qui concerne la structure des exploitations agricoles, on voit une certaine tendance à la concentration et à l'intensification de la production, le nombre d'exploitations en baisse et la superficie agricole stable (voir dans le tableau 21).

L'intensification est visible aussi si l'on regarde le travail demandé par les exploitations par rapport à leurs tailles, dans le tableau 22 on voit que les exploitations

ayant plus de 100 hectares ne demandent pas beaucoup plus de main d'œuvre par rapport aux exploitations ayant entre 20 et 100 hectares.

**Tableau 21 – Evolution des exploitations agricoles entre 2000 et 2005 en Lozère**

Année	Fermes		SAU (ha) (1)		UTA (2)	
	2000	2005	2000	2005	2000	2005
<b>Lozère</b>	3 081	2 680	245 995	246 864	4 089	3 752

(1) SAU : superficie agricole utilisée

(2) UTA (unité de travail annuel) : quantité de travail annuel d'une personne à temps plein.

Source : Agreste - Enquête structure 2005 et recensement agricole 2000 (même échantillon).

**Tableau 22 - Superficie des exploitations agricoles en Lozère en 2005**

	Moins 20 hectares			20 à 100 hectares			100 hectares ou plus		
	Exploitations	SAU (ha)	UTA	Exploitations	SAU (ha)	UTA	Exploitations	SAU (ha)	UTA
<b>Lozère</b>	489	3 349	316	1 279	76 779	1 679	912	166 736	1 758

Source : Agreste - Enquête structure 2005 et recensement agricole 2000 (même échantillon).

Il s'agit d'un département où le rural et l'activité agricole prédominent : 92% des communes se situent en zone rurale ; la surface agricole utilisée représente 54% du territoire ; et la surface moyenne par exploitation est 92 ha, dont 74% toujours en herbe (Chambre de l'Agriculture, 2010).

La production agroalimentaire typique se situe à la fois entre le secteur agricole, avec la production fermière, et l'agro-industriel. Dans le cas de la Lozère, comme c'est le cas de zones de montagne en général, on retrouve une tradition liée à la production des fromages typiques et des produits de charcuterie. Dans le territoire, nous trouvons 5 sortes de fromages AOC (faits à partir de lait de vache, brebis ou chèvre) : Roquefort, Bleu des Causses, Laguiole, Pélardon et Bleu d'Auvergne. D'autres sortes de fromages sont produits à partir de lait de vache: Tomme de Margeride, Fédou; ou de lait de brebis : fromage du Causse Méjean.

On retrouve également des signes distinctifs qui ont été développés par la Chambre d'Agriculture de Lozère pour la viande : Génisse Fleur d'Aubrac, Viande de Lozère, Agneau de Lozère.

### 3.2.2.2 Industrie

Le tissu industriel en Lozère est composé essentiellement de petites entreprises, l'effectif moyen étant de 4 personnes. Seules sept entreprises ont plus de 50 salariés, mais elles concentrent près de 60 % des effectifs.

Les grands groupes nationaux ou internationaux sont peu présents, ils constituent cependant les plus gros employeurs du secteur industriel et l'essentiel des activités de production : Arcelor Mittal, Lactalis, Nestlé Waters Croda (UK), International Flavor & Fragrance (USA).

Les 2.500 salariés de l'industrie, sont répartis en majorité dans les industries agroalimentaires, avec 37% des salariés privés de l'industrie départementale, 28% sont dans l'industrie du bois, et 22% dans le secteur de la métallurgie et de la transformation des métaux.

Le secteur des industries agroalimentaires est lié à l'agriculture départementale, principalement la filière lait et la filière viande, ainsi que celles liées à la fabrication des aliments pour le bétail. La taille moyenne des entreprises est réduite, avec 6,5 personnes en moyenne, mais 60 % des effectifs sont concentrés sur 9 établissements (données INSEE).

**Tableau 23 - Les établissements par secteur d'économie en Lozère**

Nombre d'établissements au 1 <sup>er</sup> janvier 2006	4 193
-Industrie	505
-Construction	736
-Commerce et réparations	963
-Services	1 989
dont 10 salariés et plus	200
dont 500 salariés et plus	0

Source: INSEE - Répertoire Sirène - Champ ICS

L'industrie représente 12% par rapport au nombre d'établissements, alors que le commerce et les services font respectivement presque 23% et 47%.

Selon l'INSEE (2008), « la géographie de ce département de montagne et, de façon induite, l'enclavement du département constituent ses handicaps principaux. Atout pour la Lozère, l'autoroute A75 constitue l'axe principal du développement économique et industriel du département. Il ne suffit pas toujours pour attirer les nouveaux entrepreneurs ni pour retenir les industriels en quête de développement ».

### **3.2.2.3 Services et tourisme**

Généralant 70% du travail salarié, le secteur des services a consolidé sa présence à travers les secteurs : social, de la santé et du tourisme.

Le secteur social et celui de la santé – maisons de retraite, maison d'accueil d'enfants, maison spécialisée dans les soins des adultes handicapés – représentent 4000 postes de travail fixes dans l'année (à temps plein).



En ce qui concerne le tourisme, le département compte 2420 chambres d'hôtels et 5148 places dans des campings partagés entre 178 hôtels, 526 gîtes ruraux, 14 villages de vacances (donnés INSEE).

La principale attractivité de la Lozère est liée à l'espace disponible, à l'environnement et à la nature ; 30% des touristes sont des étrangers. L'été est la saison où le flux touristique est le plus important, il est responsable pour une variation de la population sur place de l'ordre de 100%. Des 81 milliers d'habitants recensés, on arrive à 165 milliers de personnes en ajoutant les touristes qui la visitent pendant toute l'année (donnés INSEE de l'année 2003). Le tourisme génère 3000 emplois saisonniers et 1100 postes fixes toute l'année.

Notre objectif, à travers cette caractérisation du territoire, a été de fournir quelques éléments pour mieux connaître et situer la Lozère par rapport à des dynamiques du pays où elle se situe. A partir des paramètres présentés dans l'introduction de cette thèse sur, les handicaps des zones de montagnes, au-delà des handicaps naturels tels que l'altitude, la déclivité et la rigueur climatique, des handicaps socioéconomiques, comme la faible densité de la population ; l'isolement dû à l'éloignement des centres urbains et du pouvoir économique et politique et la prédominance l'activité agricole sont vérifiés, mais relativisés dans le territoire de l'étude.

Nous soulignons que, parmi les aspects retenus dans le cadre de notre problématique, la mise en valeur du territoire est un des éléments de base du Programme Leader<sup>42</sup>. Ceci dit, nous n'allons pas aborder les enjeux majeurs, qu'ils soient sociaux, économiques ou politiques car ils ne font pas partie de notre problématique de recherche. En revanche, nous avons l'intention de comprendre l'influence de la localisation géographique, et si le fait d'être situé en montagne est mis en avant dans l'offre alimentaire issue de la transformation fermière.

### **3.3 Méthodologie, résultats et discussion**

Notre contribution porte sur un découpage particulier de la spatialisation, c'est-à-dire l'origine montagnarde de la production alimentaire. L'étude relève de l'analyse de la perception des produits alimentaires de montagne en amont et en aval de la chaîne d'offre.

---

<sup>42</sup> A propos du Plan de développement durable du Pays Gévaudan-Lozère élaboré au sein du Programme Leader, et des informations générales à propos de cette politique territoriale voir l'annexe 1.

Nous aborderons le terrain d'investigation de façon large, misant sur une connaissance des différents acteurs impliqués dans la mise en valeur des produits de montagne.

La recherche est de type empirico-formelle. L'investigation est menée autour des « hypothèses issues de la théorie permettant d'asseoir un raisonnement particulier dont la validation ou l'infirmité est obtenue par l'expérimentation ». Les données sont collectées de façon structurée sur un terrain spécifique, en l'occurrence auprès des acteurs faisant partie des structures de production et de commercialisation des produits alimentaires de montagne, ainsi que des consommateurs français. Dans un second temps, « dans une démarche critique, la théorie est soumise à l'épreuve des faits observés et repose sur le critère de réfutabilité » (Hlady-Rispal, 2002, p. 33).

Le terrain comprend ainsi des acteurs concernés par cette offre, situés soit dans des massifs montagneux en France, en ce qui concerne les entreprises étudiées, soit localisés en montagne et en plaine par contraste, en ce qui concerne les consommateurs et les distributeurs de produits alimentaires. Dans ces deux derniers cas, nous nous appuyons sur une démarche « quasi-quantitative », car « la recherche ne concède pas une place première aux techniques quantitatives, mais leur accorde une position de complémentarité », dans un but de vérification (ibid., p. 36).

Au niveau théorique, nous menons un dialogue entre la pensée managériale et le développement rural. Ce dialogue, vu de la première partie de ce travail, fournit le cadre théorique à travers lequel les données seront analysées et discutées tout au long de cette deuxième partie.

Pour vérifier les hypothèses de terrain, nous utiliserons les données récoltées pendant le Projet EuroMARC (*European Mountain Agrofood Products, Retailing and Consumers* – FP6, n. 44279).

Tout d'abord, nous faisons un parallèle entre les produits de montagne et les produits ayant un ancrage territorial. Ces produits fondent leur réputation à partir de deux dimensions clés, comme indiqué dans le cadre théorique. D'abord, la dimension spatiale, liée au territoire naturel, aux conditions pédoclimatiques, au terrain. Ensuite, la dimension historique ou culturelle qui est liée à l'histoire longue de l'endroit, où le savoir-faire, les systèmes d'agriculture et d'élevage se sont développés en adéquation aux conditions du terrain et aux éléments culturels et identitaires.

Des enquêtes menées sur plus d'une centaine de produits alimentaires issus de zones de montagne indiquent que beaucoup d'entre eux présenteraient des spécificités liées

soit au terrain, soit à leurs processus de transformation (Euromontana, 2004b, 2004c), ce qui renvoie à la notion de produits de terroir.

Nous partons de l'idée que les produits de montagne pourraient avoir un ancrage territorial à communiquer auprès des consommateurs. La force du signal donné, que ce soit lié à un label ou non, repose sur la capacité des consommateurs à reconnaître cette origine, puisque les caractéristiques de produits de terroir sont relationnelles. La force du signe est d'autant plus importante lorsque les agents économiques n'ont pas toutes les informations disponibles avant de prendre une décision (d'achat, de consommation...).

Ainsi, dans un premier moment, nous nous sommes intéressé au « contenu territorial » de la montagne en cherchant à savoir si les produits de montagne sont perçus dans leur origine géographique, historique et culturelle, tels que les produits de terroir aux yeux des consommateurs. D'après cette connaissance, on pourrait considérer les caractéristiques des produits et leur « utilité ». Il serait donc possible de décortiquer le terme montagne par rapport au type de produit. En outre, la connaissance de ce que l'origine montagne communique, permettrait de distinguer les produits de montagne entre eux. C'est-à-dire, les aliments ayant une valeur 'naturelle' plus remarquée, liés d'avantage aux aspects environnementaux ; et les produits pour lesquels on accorde plus d'importance aux processus de transformation, aux 'savoir-faire'.

On peut supposer qu'un produit de terroir possède une valeur substantielle par rapport à ses caractéristiques, et une valeur contingente qui est liée au moment où il est consommé. Les produits de terroir sont souvent consommés dans des occasions spéciales, comme un repas en famille, ou entre amis. Ou encore, lors d'une visite dans le territoire d'origine, ce qui fait que leur consommation est aussi un acte symbolique, et que ces produits supportent une survalue par rapport aux produits de consommation courante. Ainsi, il est important de s'intéresser au comportement d'achat et à la consommation envers les produits de montagne.

Entre les deux bouts de la chaîne, entre production et consommation, le point de vente reste d'un intérêt particulier, puisqu'il est le point de contact entre les acteurs en aval et les consommateurs finaux. Nous avons ainsi interrogé des acteurs impliqués dans la commercialisation et la distribution de produits alimentaires en leur demandant leur avis sur les produits de montagne en particulier. Il était question de mieux connaître leurs perceptions, leurs expériences ou attentes envers cette offre, pour les comparer, si possible, avec celles des consommateurs. De même, l'analyse sur les chaînes d'offre nous a permis

d'évaluer le potentiel de valorisation des produits à travers différents canaux de distribution.

La perception d'un ancrage fondé sur les dimensions physiques et culturelles nous a permis de qualifier les perceptions des consommateurs. Par ailleurs, les relations de production et de transformation et leur rapport avec l'espace nous ont demandé une autre approche, puisque nous avons à considérer aussi les rapports entre le territoire d'origine et les agro-industries. Nous nous sommes intéressé également aux perceptions des entrepreneurs sur ce que l'origine montagnarde représente pour leur offre, ce qui nous permettra de comparer les avis entre consommation et offre. Ceci serait déjà un point de départ pour penser des voies de positionnement sur le marché, de communication et marketing pour les produits de montagne.

Toutefois, du point de vue de la production, la prise en compte de la localisation relève d'enjeux plus importants. Comme nous en avons discuté au cours de la première partie de cette recherche, le lieu d'implantation d'une entreprise exerce une influence sur l'activité de production, d'abord par le biais de distances et proximités géographiques des matières premières, fournisseurs et partenaires. Il faut aussi tenir en compte que la localisation, en aval, implique la gestion de cette localisation. Il s'agit de connaître ces implications en termes de processus de production, mais également d'accès au marché ou aux canaux de distribution.

La prise en compte de l'espace nous amène ainsi à l'analyse des proximités, géographique et organisée, la dernière liée au sentiment d'appartenance à un territoire, au partage de valeurs communes résultat de l'histoire du lieu. Outre la symbolique de l'origine, le rapport avec l'espace comprend l'insertion dans la dynamique économique locale. Il y a à considérer les liens entre différentes entreprises et acteurs dans un territoire, qui façonnent les dynamiques du tissu productif local en rendant possible la construction de certaines opportunités d'affaires, en les améliorant ou en constituant des entraves.

Dans ce contexte, l'entreprise elle-même, avec sa structure organisationnelle, hiérarchique, ses objectifs, constitue un nœud entre ce territoire, un secteur et, dans certains cas, des intérêts qui dépassent le cadre local quand cette unité appartient à un groupe industriel.

Quand l'espace est utilisé comme élément de singularisation dans un processus de différenciation d'offre, on doit faire émerger ces relations. A partir de leur analyse, il sera possible de connaître le potentiel de la localisation en tant que stratégie de positionnement

sur le marché et en tant qu'argument sous-jacent à la création de valeur auprès des consommateurs.

En ce qui concerne le territoire, en vue d'une démarche de développement, nous nous sommes intéressé à ce que la production alimentaire peut apporter aux zones de montagne. Il faut souligner que, dans l'ensemble, nous travaillons au niveau de compétences individuelles et sur ce que ces compétences apportent au territoire. Elles peuvent être mobilisées au niveau de l'unité de production, tout en contribuant à l'intérêt collectif. Dans le cadre de notre étude, nous voudrions vérifier le potentiel de création de valeur ajoutée par des produits alimentaires dans le but d'améliorer les résultats des entreprises agroalimentaires basées en montagne, les bénéfices restant localement, où ils sont créés. Ceci dit, notre regard reste posé sur l'unité de production elle-même.

Parmi les entreprises agroalimentaires localisées en montagne, nous avons des entreprises de nature différentes, avec une offre de produits distincts, qui utilisent des canaux de distribution différents. Notre étude abordera ainsi deux cas spécifiques, d'un côté un produit en particulier issu de zone montagnarde ; et d'un autre, des initiatives où le produit sera moins important que la façon dont ces entreprises travaillent.

Le produit qui a été retenu est l'eau en bouteille. Il s'agit d'une ressource naturelle majeure des zones de montagne qui échappe aux études classiques des produits de terroir. L'eau est un produit particulier aussi en ce qui concerne son insertion au marché et les enjeux auxquels il est soumis. Enfin, comme on l'a vu, l'eau fait très souvent allusion à son origine, origine montagnarde en l'occurrence. D'autre part, il s'agit d'un marché globalisé, et, différemment des produits portant AOC ou IGP, c'est un marché dominé par de grands groupes industriels, pour qui le signe d'origine sert à segmenter un marché de plus en plus spécialisé.

Nous avons enquêté auprès de deux entreprises qui extraient de l'eau de sources situées en montagne. Chacune de ces entreprises se structure de façon différente et ces différences ont une influence sur leurs stratégies d'organisation interne et mise en marché de produits. En contraste, nous avons enquêté auprès de producteurs fermiers situés dans le département de la Lozère, offrant une production alimentaire qui est plus souvent présente dans les recherches sur les produits territorialisés.

De même, dans ce cas les rapports avec le territoire nous intéressent, du fait de l'insertion dans une logique non sectorielle, mais territoriale, puisque ces entrepreneurs sont soutenus dans leur activité par le Programme Leader+ Gévaudan. Nous avons à

analyser dans quelle mesure le projet soutient ou a soutenu leurs activités, en se focalisant toutefois sur les compétences individuelles des initiatives.

Dans le deux cas, celui de l'eau et celui des produits fermiers, nous avons essayé de comprendre la façon dont les dirigeants perçoivent leur insertion dans le territoire, l'influence des liens locaux dans leurs activités en focalisant sur l'aspect montagnard de cette localisation.

La méthodologie de récolte de ces données pour chaque échantillon sera abordée dans la section suivante, les résultats seront discutés dans les prochains chapitres.

### **3.3.1 Les échantillons**

Notre étude a travaillé avec trois grands groupes d'acteurs concernés par la valorisation des produits alimentaires de montagne : les consommateurs, les entreprises agroalimentaires, les commerçants ou distributeurs. Pour chacun des ces échantillons, nous avons utilisé une méthodologie de récolte de données. Dans chaque cas, nous avons construit un questionnaire visant à aborder les questions pertinentes. Nous présentons les méthodologies et également les échantillons obtenus pour chaque groupe d'acteurs.

En ce qui concerne les données sur les consommateurs et la distribution, nous avons travaillé en deux temps. Notre objectif étant de poser des questions à un échantillon large, nous avons d'abord travaillé avec des interviews semi-directives en face-à-face ou avec des groupes de discussion (*focus groups*) – dans le cas des consommateurs. Cette première partie nous a permis de valider nos questions et d'améliorer les questionnaires appliqués à un échantillon plus large.

Pour ce qui est des entreprises agroalimentaires situées en zones de montagne, notre démarche est celle d'une étude de cas. Les entreprises étudiées seront présentées, leur choix étant justifié avec information en termes de structure, chiffre d'affaires, insertion dans le marché.

Dans cette section, les échantillons seront abordés dans l'ordre suivant : les consommateurs, les commerçants/distributeurs, les entreprises d'eau, et enfin, les producteurs fermiers de Lozère.

#### **3.3.1.1 Les enquêtes consommateurs**

L'étude consommateurs à propos des produits alimentaires de montagne a utilisé deux méthodes : i) Groupe de discussions (*Focus group*), ii) Questionnaire quantitatif.

### **Groupe de discussions (*Focus group*)**

Les premières données ont été collectées grâce à la technique de réunion de *focus groups*, qui sont des « entretiens en groupe », où un modérateur essaie de focaliser la discussion sur un sujet prédéterminé. Les *focus groups* nous ont intéressé du fait de l'interaction dynamique qu'ils permettent. L'interaction entre différentes personnes favorise l'accès à des informations qui seraient peut-être inaccessibles sans cette interaction (Morgan, 1997).

Il s'agit d'une situation construite, où les personnes sont invitées à parler à propos d'un sujet donné, dans un endroit donné et à un moment donné. Les participants sont incités à donner leurs avis, à exprimer leurs perceptions et à partager leurs expériences. Ainsi, ce qui est raconté dans un *focus group* est basé sur des expériences ou des comportements individuels. Les participants donnent leur vision, mais réagissent aussi aux expériences et opinions des autres.

Ces groupes de discussion, réunissant des consommateurs permettent d'identifier les réactions spontanées du groupe face à un produit, un concept ou un service. Cette technique permet aussi d'approfondir quelques aspects en analysant l'encadrement des idées et des discours. Les groupes de discussion sont utiles pour établir la liste des items auxquels les participants réagissent à propos d'une idée ou d'un produit, sans inférence excessive du chercheur<sup>43</sup>. Ils sont également précieux pour recueillir le *verbatim* et le vocabulaire des participants, pour servir de base à la rédaction des questions à l'aide de mots accessibles, souvent éloignés de ceux qu'emploierait spontanément un chercheur sur le même sujet d'enquête (Krueger, Casey, 2000).

Nous avons utilisé ces discussions en tant que source de données de deux façons : d'abord en tant que source de données tout court, et aussi comme une source complémentaire, laquelle nous a aidé dans la construction d'un questionnaire à propos des produits de montagne, appliqué à un échantillon plus large.

Les groupes doivent être formés de 6 à 12 personnes. Les consommateurs ont été recrutés à l'aide de la base de données consommateurs de VetAgro Sup Clermont, de l'INRA Dijon et de l'ISARA de Lyon.

Après les réunions, les enregistrements ont été transcrits pour l'analyse. Il était important de les écouter plusieurs fois, en prenant note des points les plus importants et des réponses recherchées. L'analyse est basée dans le *verbatim*, mais aussi à partir de notes

---

<sup>43</sup> Par le biais de la formulation des questions par exemple.

prises pendant les réunions, qui portaient sur les comportements et réactions de personnes interrogées.

Quatre groupes de consommateurs ont été réunis, deux en région de montagne ou proches d'une zone de montagne (Clermont-Fd, Lyon) et deux en zone de plaine éloignée de la montagne (Dijon, Paris). Au total, nous avons réuni 41 participants. Ces groupes sont à peu près représentatifs de la population des acheteurs de produits alimentaires : une majorité de femmes (28 femmes (69%) et 13 hommes (31%)), bien qu'un peu plus âgés que la population moyenne (70% des participants avaient plus que 50 ans).

Les réunions se sont déroulées avec l'aide d'une grille d'analyse qui contenait des questions développées auxquelles nous nous intéressions. Cependant, ces questions n'ont pas été verbalisées au groupe, notre tâche étant de diriger la discussion vers ces questions.

Pendant les réunions des consommateurs, nous avons mené une dégustation de deux produits : l'eau en bouteille et des pommes originaires de montagne. Les deux produits ont été enquêtés dans la deuxième partie de récolte de données en ce qui concernait leurs critères d'achat. Cette dégustation avait aussi le propos de « briser la glace », un moyen de détendre l'ambiance et de rendre les participants plus à l'aise.

Les participants aux groupes de discussion ont reçu un bon d'achat auprès d'une enseigne locale comme remerciement.

### **Les questionnaires quantitatifs**

La deuxième partie de l'enquête consommateurs a été menée grâce à un questionnaire construit à partir des réactions et des termes utilisés par les participants des *focus group*. Notre objectif étant d'appliquer des questions qui concernaient des produits alimentaires de montagne à un échantillon de 200 personnes dont la moitié devait être en zone de montagne.

L'échantillon ne peut pas être considéré comme représentatif de la population. L'intention n'étant pas de procéder à une étude de marché classique, puisque les produits de montagne sont une niche peu connue. Bien que certains produits alimentaires issus de montagne puissent avoir une notoriété auprès de consommateurs, cette notoriété n'est pas due au fait de leur dimension montagnarde. Cela a eu une influence sur la manière dont les personnes interrogées ont été recrutées. En conséquent, nous n'avons pas un échantillon exactement représentatif en termes d'âge, genre, niveau d'instruction.

Il est important de souligner que ces résultats ne peuvent pas être généralisés pour la population française. Statistiquement, il faut distinguer l'univers et l'échantillon.



L'univers est le groupe de personnes dont nous voudrions confirmer quelque chose, en l'occurrence, la population de la France. L'échantillon, ce sont des membres de cet univers qui font partie d'une étude. Fréquemment, on travaille avec un échantillon qui est le plus proche possible de l'univers pour que l'on puisse avoir des résultats qui soient représentatifs de cet univers et donc passibles d'être généralisés.

Dans notre cas, la recherche n'a pas travaillé avec un échantillon aléatoire, où chaque membre de l'univers a la même probabilité de devenir un membre de l'échantillon. Cette démarche a été jugée inappropriée, car un échantillon aléatoire pouvait donner comme résultats un taux élevé de « ne sais pas ». De notre point de vue, le lien avec la montagne pouvait donner des pistes de réflexion intéressantes sur les produits en question. Ainsi, le critère utilisé pour composer l'échantillon était : interroger des consommateurs proches versus consommateurs éloignés d'une zone de montagne. Il a été établi que 200 personnes devraient être interrogées, 100 en zone de montagne, ce qui se ferait à Clermont-Ferrand, et 100 en plaine par contraste, ce qui serait fait à Dijon.

A Clermont-Ferrand les personnes ont été recrutées par voie d'annonce dans le journal local. Ceux qui se sont intéressés nous ont contacté, nous avons vérifié s'ils habitaient à proximité ou non d'une zone de montagne, et ils ont été reçus à VetAgro Sup pour remplir le questionnaire. 97 personnes ont répondu à Clermont-Fd. A Dijon, une lettre d'invitation a été envoyée aux personnes faisant partie de la base de données consommateurs de l'INRA Dijon, en leur expliquant l'étude et en leur proposant d'y participer. Les personnes intéressées nous ont appelé et nous avons fixé des dates pour les recevoir à l'INRA Dijon, où ils ont rempli le questionnaire. 111 personnes l'ont fait à Dijon.

Le questionnaire a été administré auprès d'un échantillon de 209 personnes.

Les personnes interrogées ont été en majorité des femmes (68%), habitant en milieu urbain (85%) et ayant un niveau d'éducation inférieur ou égal au baccalauréat. Les catégories socioprofessionnelles les plus représentées sont les employés et les retraités (30 et 27% respectivement), la moyenne d'âge étant de 47 ans. Entre les deux groupes de consommateurs, ceux qui habitent en montagne et ceux qui habitent en dehors, la différence la plus remarquable est le milieu de vie, alors qu'à Clermont-Fd, 25% des interrogés habitent en zone rurale, c'était le cas de seulement 7% des personnes interrogées à Dijon.

Le questionnaire consistait en 16 questions (voir annexe 2 « Questionnaire consommateurs ») qui portaient sur les thèmes suivants : comportement d'achat alimentaire en général ; évaluation des attributs de deux produits en particulier (l'eau et les pommes) ; compréhension des termes « produit alimentaire de montagne » et « produit de montagne de qualité » ; comportement d'achat envers les produits alimentaires de montagne ; attributs des produits alimentaires de montagne ; données personnelles (âge, genre, occupation, etc.).

### 3.3.1.2 Perceptions en aval des produits alimentaires de montagne

Les perceptions des acteurs impliqués dans la production, distribution, promotion de ces produits contiennent, de façon sous-jacente, une stratégie de valorisation de l'offre alimentaire de montagne. Un des objectifs de notre recherche est d'identifier des canaux de commercialisation qui sont empruntés par les produits de montagne, et ceux qui présenteraient du potentiel pour les valoriser.

L'étude commerçants/distributeurs a utilisé deux méthodes :

- Entretien de face-à-face
- Questionnaire quantitatif.

Les entretiens de face-à-face ont constitué la première partie de cette enquête. Ces entretiens ont été restreints à un échantillon de 18 points de commerce, la moitié située en zone de montagne, la moitié en dehors. Nous avons réalisé une enquête auprès des responsables de points de vente à l'aide d'un questionnaire semi-structuré, ayant des questions demandant le choix entre des options préalables, et des questions ouvertes.

**Tableau 24 – Echantillon commerçants en interview face-à-face**

	Montagne	Hors montagne
Supermarché	3	5
Hypermarché	2	2
Détaillant indépendant	4	0
Centrale d'achat	0	2
	<b>9</b>	<b>9</b>

Parmi les magasins, nous avons cherché l'avis de propriétaires ou responsables de différentes catégories selon la taille et le degré de spécialisation des points de vente : magasins spécialisés dans le commerce de fruits, de fromages et produits fermiers, de super et hypermarchés, ainsi qu'une centrale d'achat indépendante de fruits et une centrale d'achat d'une grande enseigne.

Le questionnaire consistait en 26 questions (voir annexe 3 « Questionnaire commerçants face-à-face ») au total, 22 concernaient ceux qui travaillaient avec des produits de montagne, 16 questions concernaient les commerçants qui ne travaillaient pas avec cette offre. Le questionnaire portait sur les thèmes suivants : caractéristiques de l'entreprise ; formes d'approvisionnement des produits de montagne ; attributs des produits de montagne ; type de consommateurs concernés par cette offre ; contraintes empêchant le développement en termes de commercialisation ; marketing des produits de montagne et suggestions. Ces entretiens ont été enregistrés et des notes ont été prises pendant leur déroulement<sup>44</sup>.

Dans un second temps, un questionnaire structuré, construit à l'aide des entretiens de face-à-face, a été envoyé par voie postale à un échantillon plus large et non aléatoire. Comme dans les enquêtes consommateurs, les résultats ne peuvent pas être ici généralisés pour l'ensemble des canaux de commercialisation en France. Deux critères ont été retenus pour composer la liste de magasins qui devaient recevoir le questionnaire : la localisation des points de commerce et le type de commerce. Encore une fois, nous avons donné une priorité plus importante aux acteurs situés en zone de montagne, comme dans l'étude consommateurs. Il fallait aussi prendre en compte que le taux de réponse dans ce genre d'enquête est variable et inégal par rapport aux groupes établis.

En ce qui concerne la localisation, les questionnaires ont été envoyés à des points de vente situés dans des zones de montagne, et également à des magasins situés en zones de plaine. Par rapport aux catégories de points de vente, nous avons inclus dans notre échantillon quatre catégories selon la taille et le degré de spécialisation des magasins: super et hypermarchés, épiceries et mini-marchés ; magasins spécialisés (boucherie, fromagerie, ...), et marchands forains, le but étant d'avoir des avis de la diversité de points de commerce pouvant travailler avec des produits alimentaires de montagne.

Le questionnaire a été composé de 16 questions. Nous avons cherché d'abord à connaître les caractéristiques des commerçants/distributeurs, ensuite s'ils travaillaient avec l'offre de produits alimentaires de montagne. En cas de réponse négative, nous en avons demandé les raisons, si elles étaient liées à des contraintes d'offre, de volume, de qualité, entre autres. Par contre, si leur réponse était affirmative, nous avons posé des questions pour connaître leur perception vis-à-vis des produits de montagne, de leur potentiel de mise

---

<sup>44</sup> Le questionnaire se trouve dans l' Annexe : « Questionnaire commerçants – face-à-face ».

en valeur et leur promotion. Nous avons enquêté également à propos des formes d'approvisionnement, des relations avec d'autres acteurs de la chaîne, des contraintes, s'il y en avait, qui empêcheraient le développement d'un marché consacré à ce genre de produits<sup>45</sup>.

Nous avons travaillé avec une attente de 10% de taux de réponse. Ainsi, pour avoir un minimum de 100 questionnaires répondus, nous en avons envoyés à plus de 1000 établissements.

L'obtention des coordonnées a été faite tout d'abord avec l'aide du réseau des épiciers du Massif Central, organisation créée par l'Union des Chambres de Commerce et Industrie du Massif Central. Elle nous a fourni une base de données avec adresses et coordonnées des points de vente alimentaires de la région. Nous avons complété la liste avec des adresses d'autres points de vente issus des « pages jaunes ». A ce moment, nous avions 506 points de vente. A l'aide de nos partenaires de l'ISARA de Lyon, qui participait au projet EuroMARC, 500 autres adresses de points de ventes distribués partout en France ont été recensés. La liste finale était composée de 1006 points de vente.

Le premier lot a été posté le 4 Juillet 2008, le second, le 10 Juillet et le dernier le 11 Juillet 2008. Chaque point de vente a reçu une lettre, le questionnaire et une enveloppe timbrée pour le retour du questionnaire rempli.

Nous avons obtenus un taux de réponse autour de 12%, ce qui fait un échantillon composé de 122 questionnaires remplis. Pour connaître les types d'entreprise qui le composent, nous avons demandé aux personnes interrogées d'indiquer dans une liste préétablie l'option (ou les options) qui décrit leur commerce. De cela, nous avons obtenu un échantillon où nous soulignons que 11% des entreprises commerciales 'appartiennent' à une grande enseigne ; la majeure partie, toutefois, ce sont des magasins indépendants, plus de 45%, ensuite 18% sont « producteurs ». Le groupe « producteurs » dans cette partie de l'étude avait comme objectif l'identification des producteurs qui vendaient leurs propres produits ou qui avait constitué une coopérative dans ce but. La composition de l'échantillon est affichée dans le tableau 25.

Plus d'un tiers des enquêtés se situent en zone de montagne, soit 38%, et presque 6% d'entre eux possèdent des filiales hors zone de montagne. 40% des distributeurs ont déclaré vendre des produits de montagne, c'est-à-dire 48 point de vente.

---

<sup>45</sup> Le questionnaire se trouve dans l'annexe 4: « Questionnaire commerçants – par voie postale ».

**Tableau 25 – Echantillon commerçants en interviews par voie postale**

	(%)	N
Détaillant multiple (chaîne d'hyper ou supermarchés)	11,48	14
Détaillant indépendant / en franchise	45,08	55
Grand magasin	0,00	0
Magasin d'alimentation	3,28	4
Magasin touristique	4,10	5
Point de vente de produits fermiers	4,92	6
Magasin spécialisé	9,02	11
Producteur – détaillant	18,03	22
Vente à l'étalage ou marché	4,10	5
	<b>100,00</b>	<b>122</b>

### 3.3.1.3 Le cas de l'eau de source de montagne

En ce qui concerne l'offre de l'eau en bouteille, nous avons enquêté auprès des responsables des deux entreprises : Aquamark et Société d'Exploitation des Eaux de Montagne (SEEM). Aquamark est une usine appartenant à un grand groupe de distribution français. SEEM étant une PME indépendante.

Nous avons aussi contacté d'autres entreprises en leur expliquant les objectifs de notre recherche :

- . Eau minérale de Vals (Société des eaux minérales de Vals, Ardèche ; groupe Alma);
- . Arcens (« Eau minérale naturelle gazeuse des montagnes de l'Ardèche » ; Société Anonyme d'exploitation des sources, Ardèche ; groupe Alma) ;
- . Rosée de la Reine (Société des eaux de Mont Roucous, Tarn ; groupe Danone) ;
- . Mont-Dore (Société des eaux du Mont Dore, Auvergne ; groupe Alma) ;
- . Volvic (Auvergne, groupe Danone).

Nous n'avons pas obtenu de réponse des responsables de Volvic, Mont-Dore et Arcens. Le responsable de l'Eau Minérale de Vals nous a répondu que ses produits ne portent plus depuis longtemps le label « produit de montagne », le responsable de la Rosée de la Reine a expliqué qu'il n'exploitait pas de source de montagne.

Comme nous l'avons vu dans la première partie de notre travail, il s'agit d'un secteur assez fermé, avec une forte pression de concurrence et concentré au niveau du marché global autour de grands groupes internationaux. Ces facteurs pourraient expliquer une certaine réticence de la part des entreprises pour parler de leur stratégie commerciale.

Les deux entreprises qui ont accepté de répondre à nos questions, SEEM et Aquamark, sont localisées en zone de montagne. Le questionnaire soumis aux dirigeants de

ces entreprises se trouve dans l'annexe 5 intitulée : « Questionnaire étude de cas eau de montagne ».

Nous avons interrogé les responsables de chaque usine, à l'aide d'un questionnaire structuré, cherchant à comprendre de manière générale leur stratégie de différenciation par rapport à leur localisation montagnarde, les formes de mise en marché et d'établissement des relations commerciales.

Nous avons enquêté à propos des perceptions que les responsables avaient de l'origine montagne. Dans quelle mesure cela pouvait constituer une source de création de valeur, mais également à quel type de contraintes les entreprises se sont heurtées.

D'autre part, nous nous sommes intéressé aux bénéfices que les compétences individuelles de chaque entreprise étaient capables de générer sur leur territoire d'implantation. Ainsi, nous avons interrogé les dirigeants sur les relations établies au niveau territorial qui leur semblaient bénéfiques, et sur les résultats apportés par leur activité.

#### **3.3.1.4 Les fermiers transformateurs de Lozère**

Après le cas d'un produit qui fait souvent appel à l'origine montagnarde, mais issu d'un processus industrialisé, nous nous sommes intéressés au cas de la production artisanale issue des ateliers de transformation fermière en Lozère. D'abord parce qu'il s'agit d'un territoire de montagne qui, d'un point de vue économique, peut être considéré comme défavorisé, comme on l'a constaté. Ensuite, car il a mis en place des actions de développement, via le Programme Leader, axées sur le territoire.

Nous avons premièrement discuté avec M. Viallon, Directeur adjoint de la Chambre d'Agriculture de Lozère et impliqué dans le Projet Leader+ Gévaudan pour obtenir des informations sur les actions du programme et ses liens avec la production agroindustrielle locale.

Le soutien à la production agroalimentaire de la part du projet Leader+ se fait par voie des GAL, les groupes d'actions locaux, dans ce cas focalisés sur la valorisation des produits agricoles locaux à travers les structures associatives regroupant des acteurs. L'objectif est d'organiser des filières en leur prêtant appui, de la construction d'infrastructures de production – comme des ateliers de transformation et même des abattoirs, jusqu'à la mise en place des produits au marché.

Un des chemins pour valoriser les produits alimentaires en Lozère passe par la voie du tourisme. Le défi est d'améliorer les structures locales destinées à la promotion et à la vente des ces mêmes produits. Selon notre interlocuteur, le marché régional est surtout un marché de proximité où l'accent est mis davantage sur le fait que les produits sont locaux.

M. Viallon fait preuve d'optimisme vis-à-vis des perspectives ouvertes par le Leader+ dans la dynamique économique du département. Vus les objectifs de notre étude, nous l'avons interrogé à propos de l'influence de cette politique de soutien dans les initiatives individuelles du point de vue des producteurs. Par son intermédiaire, nous avons pu rencontrer cinq fermiers qui ont bien voulu répondre à nos questions<sup>46</sup>.

Les ateliers de transformation agro-industrielle se situent entre 825 et 1280 mètres d'altitude. Leur lien avec les actions du projet Leader+ se fait grâce à la Chambre d'Agriculture de Lozère.

Dans le cadre de notre étude, nous avons cherché à comprendre leur perception de l'ancrage des activités. De même nous les avons questionnés à propos du rôle d'une politique publique de soutien dans leur initiative, les facteurs de réussite ou défaillance tout en se focalisant sur les unités elles-mêmes.

Nous avons cherché à connaître la façon dont les producteurs mettent leurs produits sur marché en termes de communication: l'accent mis sur l'origine montagne, la Lozère, les techniques artisanales ? Aussi en termes de canaux : magasins touristiques, marchés fermiers, magasin propre.

D'autre part, nous avons demandé aux responsables le potentiel qu'ils accordaient à l'origine montagnarde si l'on envisage une différenciation sur le marché, et si cette origine pouvait être mise en avant en tant que source de création de valeur, comme c'est souvent le cas dans l'offre portant des indications d'origine.

Par ailleurs, la proximité géographique pourrait donner lieu à des relations de proximité en favorisant la construction d'opportunités d'affaires collectives. Le fait que certains travaillent dans des ateliers collectifs laisse entendre qu'il existe des relations coopératives entre ces producteurs. Nous leur avons demandé quel type d'actions ils entreprenaient les uns avec les autres, au sein de la filière ou de la communauté.

---

<sup>46</sup> Le questionnaire utilisé se trouve dans les annexes sous le nom de « Questionnaire Leader+ Gévaudan ».

## **4 Résultats : Perception des consommateurs et stratégies des entreprises**

---

Dans ce chapitre nous discuterons les résultats de l'étude confirmatoire.

Tout d'abord, nous verrons la compréhension de la montagne dans ses dimensions géographique et culturelle de la part des consommateurs et commerçants. Dans la même section, nous discuterons les caractéristiques des produits de montagne perçues par les consommateurs et les buts liés à la consommation de cette offre. A la fin nous tenterons d'établir le produit de montagne emblématique d'après nos enquêtes.

Ensuite, dans la section 2, nous aborderons les processus de spécification des ressources, la façon dont les entreprises étudiées font la promotion de leur production, focalisant sur la place de la montagne dans leur schéma de communication. Nous discuterons aussi les canaux de distribution des produits de montagne.

Finalement, dans la troisième section, nous analyserons la construction de l'opportunité d'affaires, en comparant les cas de l'eau en bouteille et des producteurs fermiers en Lozère. Nous chercherons également à examiner les bénéfices et les contraintes liées à la localisation montagnarde, de même que les bénéfices apportés par ces entreprises, soit d'eau, soit de produits fermiers, à leur territoire d'implantation.

### **4.1 La montagne et ses produits alimentaires**

Cette section est consacrée à la discussion sur ce que les consommateurs considèrent comme produits alimentaires originaires des zones de montagne et les caractéristiques que ceux-ci portent. Comme nous l'avons indiqué tout au long du cadre théorique, nous partons de l'hypothèse que, grâce aux dimensions géographiques/physiques et culturelles/historiques du territoire montagne, les caractéristiques des produits alimentaires s'expriment. Il est donc pertinent d'analyser la perception des consommateurs par rapport à ce territoire.

Les caractéristiques correspondent également à des valeurs de consommation perçues dans les biens et qui sont jugées par rapport aux valeurs que portent les consommateurs. Ces caractéristiques peuvent être tangibles ou intangibles comme l'on a



vu dans la première partie de la thèse, et bénéficier au consommateur lui-même ou à autrui – l’environnement, le producteur, etc.

Encore, à travers la perception de ces caractéristiques, nous pouvons connaître les buts de consommation, c'est-à-dire l'expérience recherchée par les consommateurs à travers cette consommation, car les valeurs des biens sont liées à des fonctions de consommation. Le choix de produits est donc fait à partir de cette attentes des consommateurs.

Connaître les perceptions des caractéristiques permettra de connaître ce que les consommateurs cherchent dans la consommation des produits alimentaires de montagne. Les informations pourraient être alors mobilisées par les acteurs de la chaîne de commercialisation et même de production, puisque dans certains cas les circuits de commercialisation sont courts, c'est-à-dire, du producteur directement au consommateur, dans un effort de valorisation et de mise en œuvre de stratégies de communication.

Faisant un parallèle entre produits de terroir et produits alimentaires de montagne, nous partons des résultats des *focus group* sur la perception générale du territoire montagne, pour vérifier les dimensions du territoire (géographique-physique/historique-culturelle) perçues par les consommateurs.

Ensuite nous examinons les caractéristiques à travers lesquelles les consommateurs et les commerçants enquêtés jugent les produits alimentaires de montagne. Enfin, nous passons à la perception des ces produits, où les résultats des *focus group* seront discutés et comparés avec les résultats des questionnaires structurés appliqués aux consommateurs et aux commerçants. Le but est d'analyser ce que les personnes interrogées considèrent comme étant des exemples de produits alimentaires de montagne.

#### **4.1.1 Dimension géographique versus dimension culturelle de la montagne**

Dans la première partie des enquêtes consommateurs, pendant les *focus group*, nous avons centré l'analyse sur les dimensions de base qui caractérisent un territoire selon le cadre théorique mobilisé (Barjolle et al., 1997) : la dimension géographique, appuyé sur les caractères physiques du terroir, le milieu naturel ; et la dimension historique et culturelle, liée aux activités humaines, aux savoir-faire développés au fil du temps, aux modes d'organisation sociale, ainsi que les représentations sur un territoire donné.

Rappelons que, selon Débarbieux (2001a), la notion de montagne fonctionne comme une catégorie, ou, plus précisément, comme une catégorie géographique de sens commun. Dans ce sens, on lui « associe des valeurs génériques, des représentations emblématiques ou archétypales et que tout lieu, tout milieu, qui est apparenté à cette catégorie est sensé posséder ces valeurs, être apparenté à cette catégorie ». Ainsi, « les valeurs, les images, les représentations de la montagne constituent donc un ensemble de qualités ou d'attributs qui conditionnent l'appréhension et la pratique de chacune de ses occurrences ».

Parmi ces qualités et ces attributs des montagnes, il y en a qui sont partagés par des sociétés très différentes entre elles, c'est ce que l'auteur appelle les « formes récurrentes de l'imaginaire montagne ». Les plus répandues sont celles qui consistent à considérer la montagne comme un « ailleurs » (ou un « autre »), un monde sauvage (généralement plus hostile, parfois dangereux et souvent moins propices à la vie sédentaire).

Notre étude confirme que, pendant les réunions des consommateurs, ces formes récurrentes prédominent lorsque l'on parle de montagne, la dimension géographique, étant la plus évidente pour la plupart des personnes. En effet, lorsque les consommateurs ont été interrogés sur les associations qu'ils faisaient avec le mot « montagne », la plupart ont fait spontanément référence à des éléments liés à l'environnement naturel.

Même pour les personnes habitant en zone de montagne (Clermont-Fd), les réponses les plus fréquentes ont fait référence à la dimension géographique, physique du territoire. : « la qualité de l'air », « l'altitude » et « la nature ». Les consommateurs ont beaucoup parlé des spécificités naturelles telles que la « beauté des paysages », la « grandeur des espaces verts », les « cascades », les « beaux printemps », la « neige », « l'hiver ». Ils ont aussi fait référence à des activités liées à la montagne comme le « ski » et la « randonnée ». A un moment donné, cependant, quelqu'un a parlé de « tradition », et le côté gastronomique de la montagne a été évoqué, en particulier la race bovine « Salers » a été mentionnée. La référence faite, par un des participants, au « miel de montagne qui est trouvé dans des supermarchés » a fait réagir les autres. Ils se sont montrés d'accord sur le fait que les produits de montagne sont ceux qu'on achète directement chez les producteurs.

A Lyon, nous avons pu observer une vision plus ludique, mais également attachée à la dimension géographique de la montagne. A la montagne, les personnes interrogées associaient le « tourisme », les « loisirs », et la « nature ». Comme les clermontois, la plupart des participants a parlé de « pureté et qualité de l'air », de la « grandeur des

espaces », de la « neige », de « ski », de « randonnée » et de « sport ». Mais ils ont aussi rappelé la « santé », les « pâturages des montagnes ». Finalement, côté gastronomique, quelques consommateurs ont parlé du « jambon du Savoie » et des fromages, « Tomme de Savoie » et « Comté ».

Du côté des personnes résidant en zone de plaine, pour les consommateurs dijonnais, là aussi la montagne se caractérise d'abord par un environnement naturel spécifique, les consommateurs faisant un lien entre la montagne par des réponses telles que : « l'eau », la « qualité de l'air » et la « neige ». Pour ces consommateurs la montagne évoquait des sensations positives telles que la « relaxation », le « calme », la « liberté », le « bien-être » liées à la « luminosité », la « pureté de l'air », les « fleurs dans les pâturages », « l'altitude », la « neige », les « lacs de montagne », les « vaches » et les « vacances ». Quelqu'un a fait référence à des produits de montagne, en citant le « lait », « l'eau » et le « fromage ». Un autre participant a réagi en affirmant qu'il associait la montagne à « des produits fait à la ferme, comme le fromage et la charcuterie ».

En contraste avec les trois autres réunions de consommateurs, les parisiens ont été les seuls à mettre en avant dès le départ la dimension culturelle de la montagne, en faisant un lien avec les produits alimentaires. Ils ont évoqué des « bons produits alimentaires » en faisant référence à des produits comme le « jambon », les « bons fromages », le « lait », ou les « chocolats » (sic). Pour ces consommateurs, la dimension géographique arrivait seulement après les aliments, la montagne leur évoquant, côté physique, le « climat », la « qualité et la pureté de l'air », « l'altitude » et les « paysages », les « forêts », la « nature ». De même, ils ont fait référence aux « sports de montagne », notamment le « ski » et la « randonnée » ; la « neige », les « vacances ». La montagne est associée à des conceptions idéalisées de la nature, évoquée à travers les mots « sauvage », « liberté », « solitude ».

Il est intéressant de noter qu'en dehors des parisiens, les personnes interrogées n'associaient pas spontanément la montagne à une zone de production de produits alimentaires. Ce n'est que dans un second temps, lorsqu'elles ont été questionnées directement sur cet aspect-là, que le lien s'est fait et qu'a semblé se dessiner une association avec la dimension culturelle à travers une reconnaissance des savoir-faire spécifiques. A première vue la montagne garde un côté idéalisé de nature intacte, où la dimension géographique l'emporte sur la dimension culturelle.

Nos résultats sont d'une certaine manière proches de ceux de Débarbieux (1988, p. 133) qui a cherché à évaluer les mots associés à la haute montagne dans sa thèse. Les mots les plus fréquemment cités évoquent les pratiques sportives, la spécificité du paysage et du milieu naturel et les sensations de paix et de plaisir que cet espace suscite. La haute montagne « est rarement présentée comme un espace de travail ou de revenus ».

De plus, « l'immense majorité d'images recueillies [...] sont soit chargées de connotation positives, soit neutres. Très peu sont chargées de connotation négative » (ibid., p. 133). Ceci a été le cas chez les jeunes, les étrangers, mais également chez d'anciens agriculteurs de qui l'auteur s'attendait à plus de réserve. En effet, « chez eux, on décèle des sentiments très contradictoires : ils sont conscients des difficultés de vie et de travail qu'ils ont connues mais ils restent attachés à ces conditions de leur existence. Quels que soient les avantages et les inconvénients qu'ait pu avoir leur vie en haute montagne, la force de la tradition, le sentiment d'être les derniers à les avoir connus et l'appréciation globalement négative des genres de vie nouveaux qui ont triomphé en altitude (en station de sports d'hiver par exemple) les rattachent profondément à ce qu'ils ont vécu. La haute montagne est pour eux l'espace de la nostalgie, celui des anciennes valeurs, et ces deux expressions sont fréquemment revenues lors des entretiens » (ibid., p. 140-141).

Pour les touristes non résidents en montagnes, ces derniers structurent l'espace à partir de la haute montagne elle-même, les sommets le plus souvent, « les villages ont à peine leur place dans ce schéma. Les valeurs associées à la haute montagne sont ludiques » (Débarbieux, 1988, p. 40).

#### **4.1.2 Les caractéristiques de produits de montagne: entre les fonctions hédonique, symbolique et éthique**

Dans cette section nous allons aborder à travers les enquêtes consommateurs et commerçants, les caractéristiques que les différents acteurs jugent constitutives des produits alimentaires de montagne. Comme nous avons avancé dans les concepts théoriques, ces caractéristiques peuvent être liées à l'origine, à travers les processus de transformation, à des recettes, s'exprimant par une qualité gustative particulière. Egalement, nous pouvons avoir des caractéristiques plutôt liées à l'obtention de matières premières, liées à des modes de production particuliers, associées à l'environnement, aux modes de vies. Les perceptions des caractéristiques nous indiqueront les buts de consommation liés aux produits alimentaires de montagne.

Nous partons des perceptions recueillies pendant le *focus group*, ensuite nous analysons les résultats des enquêtes quantitatives auprès des consommateurs. L'avis des différents commerçants en ce qui concerne les caractéristiques et attributs de produits alimentaires de montagne seront aussi abordés. Les résultats de différents groupes ne peuvent être pas comparés car les questionnaires ne sont pas identiques, toutefois un alignement des perceptions des différents acteurs par rapport aux caractéristiques communes sera fait à la fin de la section ayant l'objectif de vérifier si ceux-ci sont convergents.

Pendant les *focus groups*, quelques commentaires illustrent l'ambiguïté que le terme « produit alimentaire de montagne » suscitait entre les participants. Nous avons posé la question suivante aux participants : « Que signifie un produit alimentaire de montagne pour vous ? Pouvez-vous écrire les 4 premiers mots qui vous viennent à l'esprit ? ». Notre intérêt était moins de mesurer ces réponses, mais d'avoir des pistes pour la suite. Nous avons eu quelques citations de produits, mais, en grand partie, les réponses ont fait référence à des caractéristiques plutôt intangibles lesquelles les répondants jugent être celles des produits de montagne.

A Clermont-Fd, les consommateurs ont plutôt fait référence aux caractéristiques qualitatives des produits alimentaires de montagne en évoquant le « goût », « l'authenticité », les caractères « traditionnel » et « naturel », et le « terroir ». En ce qui concerne les méthodes de production, les produits de montagne pour les consommateurs seraient notamment des produits « non industrialisés » et qui inspirent « confiance ».

Dans les trois autres groupes, les personnes interrogées ont plutôt évoqué directement des produits qu'ils associaient à la montagne. Cependant, entre les parisiens et les lyonnais, quelques caractéristiques de produits de montagne ont été évoquées. De la même façon que les clermontois, l'accent a été mis sur le « goût », « l'authenticité », le fait qu'ils sont « traditionnels », « plus naturels », « plus sains » et qu'ils ont « moins de pesticides ». Par ailleurs, les processus de fabrication attendus par les consommateurs pour ces produits sont différents de ceux de produits industrialisés, c'est-à-dire, les répondants attendent qu'ils soient fabriqués à petite échelle.

A Clermont-Fd, quelques consommateurs ont remarqué qu'ils faisaient confiance aux produits de montagne en général, car ils les jugeaient plus « authentiques ». D'autres, en revanche, ont répondu que la montagne n'est pas un signe de qualité et que l'authenticité et le goût peuvent être trouvés aussi en dehors des montagnes. De même, à Paris, pendant

que certains ont souligné que l'origine montagne serait désirable dans le cas des pommes, puisque « de montagne » veut dire « de qualité », d'autres ont répliqué que « de montagne », « cela ne voulait rien dire car très vague ». On peut classer les réponses de la façon suivante :

**Tableau 26 – Caractéristiques des produits de montagne d'après les consommateurs dans les *focus groups***

Goût	Environnement	Méthodes de production	Culture	Caractéristiques générales
Bon goût naturel Goût Goût naturel Goût prononcé Saveur	Naturel Pureté Pas de pollution Terroir	Artisanale Non industriel Rustique	Confiance Authenticité Tradition Terroir	Couleur et texture ferme Equilibre alimentaire Fraîcheur Qualité

D'après les *focus group*, le « goût » serait une caractéristique tangible importante des produits de montagne. Concernant les caractéristiques intangibles, à l'environnement naturel de la production, les consommateurs associent une image idéalisée de la montagne, où il n'y a « pas de pollution » ; les méthodes de production ont été associées à des méthodes « artisanales », « rustiques » qui renvoient à une « tradition » inscrite dans la culture locale, « authentique ». Entre ces deux registres, la référence à un « terroir » apparaît.

Nous avons cherché à mesurer ces caractéristiques dans le questionnaire appliqué aux 209 consommateurs, en leur proposant une série d'affirmations concernant les méthodes de production, la dimension culturelle, les rapports avec l'environnement, la santé et l'économie locale. A chaque affirmation il fallait noter de 1 jusqu'à 5, le 1 signifiait « pas du tout d'accord » et le 5 « tout à fait d'accord ». Les affirmations et leurs moyennes respectives se trouvent dans le tableau 27.

Deux des alternatives portaient sur la spécificité culturelle des produits de montagne, liées notamment à l'histoire, à l'organisation sociale et aux savoir-faire. Une majorité de répondants est en accord avec les affirmations : « les produits de montagne sont liés à des zones culturelles spécifiques » (affirmation A, moyenne = 3,98) et « font partie de l'identité culturelle des communautés locales » (I=4,50), sans référence à une zone de montagne précise.

**Tableau 27 – Caractérisation des PM (n=209)**

Affirmation		Moyenne	Ecart type	Pas de réponse (%)
« 1 » pas de tout d'accord ⇔ « 5 » tout à fait d'accord				
A	Les produits de montagne sont liés à des zones culturelles spécifiques	3,98	1,04	2,87
B	Les produits de montagne sont produits de façon traditionnelle par des petits producteurs	3,80	1,02	0,96
C	Les produits de montagne peuvent aussi être fabriqués en dehors des zones de montagne avec des matières premières provenant de zones de montagne	3,05	1,34	6,70
D	Les produits de montagne ne sont pas nécessairement meilleurs pour la santé que les autres	2,95	1,24	3,83
E	Les principales matières premières des produits alimentaires de montagne n'ont pas nécessairement besoin de venir d'une région de montagne	1,65	0,98	4,78
F	Les produits de montagne soutiennent l'emploi local	4,20	0,95	3,83
G	Les produits de montagne sont produits et fabriqués en respectant l'environnement	3,78	0,98	6,22
H	Les produits de montagne doivent répondre aux mêmes normes d'hygiène que les autres produits	4,75	0,56	0,48
I	Les produits de montagne font partie de l'identité culturelle des communautés locales	4,50	0,70	1,91

Les répondants se sont également montrés sensibles à l'ancrage local des activités et leur rôle dans l'économie locale dans la mesure où ils se sont déclarés « d'accord » avec le fait que « les produits de montagne soutiennent l'emploi local » (F=4,20). Il en est de même en ce qui concerne les modes de production. La plupart approuvent l'idée que : « les produits de montagne sont produits de façon traditionnelle par des petits producteurs » (B=3,80).

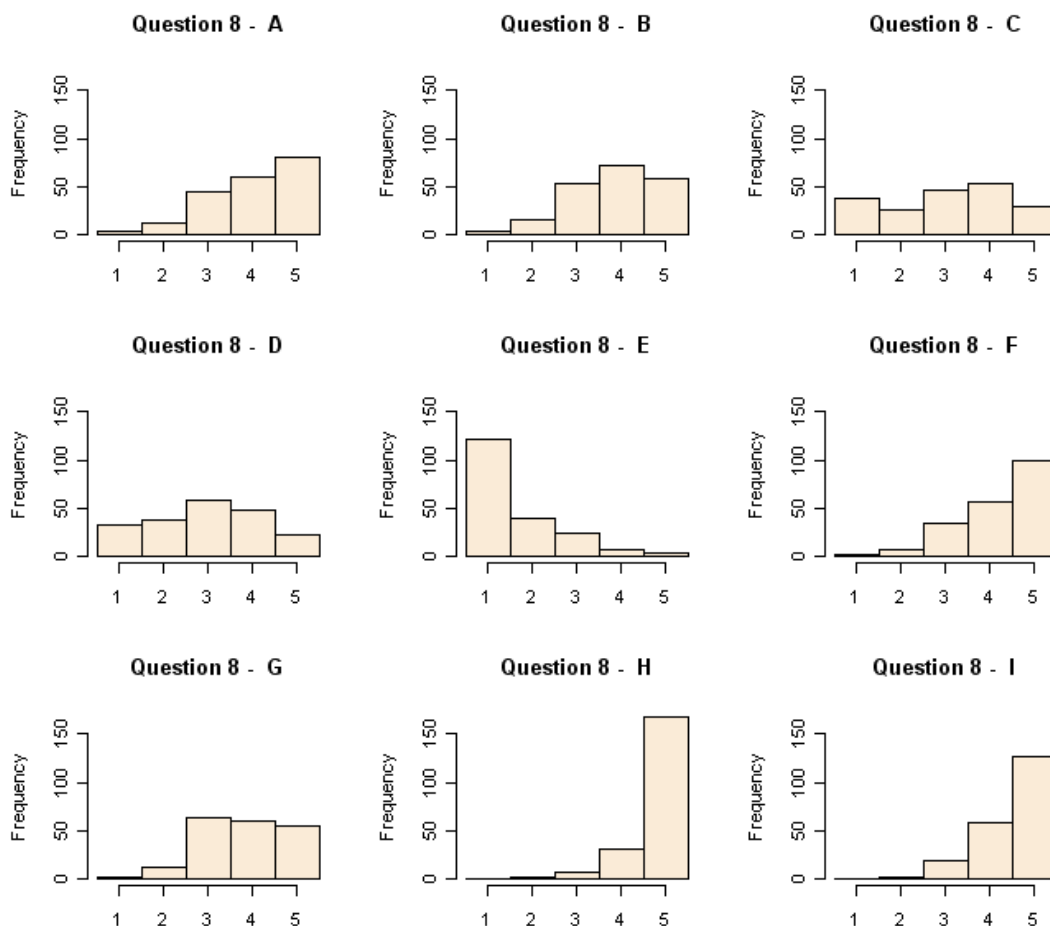
La provenance des matières premières représente une dimension importante de l'association des produits à un territoire spécifique. Les répondants désapprouvent l'idée que « les principales matières premières des produits alimentaires de montagne n'ont pas nécessairement besoin de venir d'une zone de montagne » (E=1,65). En revanche, on observe que lorsque l'on propose de les transformer hors montagne, une partie des consommateurs n'y semble pas hostile. En effet, à l'affirmation « les produits de montagne peuvent aussi être fabriqués en dehors des zones de montagne avec des matières premières provenant de zones de montagne » (C=3,05), les réponses sont partagées entre « pas du tout d'accord » et « tout à fait d'accord ».

Les résultats des deux parties de l'enquête – *focus group* et questionnaire quantitatif, par rapport aux caractéristiques des PM, révèlent que les valeurs de

consommation reconnues dans les produits alimentaires de montagne sont en prédominance : « valeur d'expression individuelle », « valeur de responsabilité », et « valeur utilitaire ». La correspondance entre ces valeurs et les fonctions de consommation étant : « fonction symbolique », « fonction éthique et ou sociale », et également « fonction utilitaire ».

Les graphiques qui montrent la fréquence des réponses à chacune des caractéristiques renforcent cette interprétation : les affirmations « H » et « E » soulignent l'importance de la « fonction utilitaire » liée à cette offre ; l'affirmation « F », liée à la fonction « éthique et ou sociale », se montre également importante. Par rapport à la « fonction symbolique », nous pouvons observer que pour la distribution des notes pour les affirmations « A » (spécificité culturelle), « I » (spécificité culturelle) et « B » (production traditionnelle à petite échelle) se concentrent entre « d'accord » et « tout à fait d'accord ».

**Graphique 2 – Série « Fréquences des notes par rapport à chaque caractéristique des PM »**





Nous avons utilisé le test de corrélation de Pearson (qui mesure l'association linéaire entre deux variables ; plus proche le résultat se trouve de la valeur 1, plus forte est la corrélation positive ; ou négative, dans le cas d'être proche de -1 - avec 1% et 5% de signification) et testé les corrélations entre les réponses. Le tableau 28 présente ces corrélations, nous pouvons observer qu'elles ne sont pas élevées. Les plus significatives sont les corrélations positives qui sont sorties entre les affirmations qui portaient sur l'aspect traditionnel des produits de montagne, sur le respect à l'égard de l'environnement lors de la production et sur le soutien que cette production apporte à l'emploi local.

**Tableau 28 – Test de corrélation entre les caractéristiques des PM (n=209)**

		A	B	C	D	E	F	G	H	I
A	Correlation Coefficient	1,000	,275**	-,143*	-,047	-,245**	,236**	,153*	,065	,333**
	Sig. (2-tailed)		,000	,049	,513	,001	,001	,034	,355	,000
	N	203	202	190	197	194	196	191	203	200
B	Correlation Coefficient	,275**	1,000	-,080	-,116	-,097	,301**	,425**	,005	,247**
	Sig. (2-tailed)	,000		,265	,103	,173	,000	,000	,940	,000
	N	202	207	195	200	198	200	195	207	204
C	Correlation Coefficient	-,143*	-,080	1,000	,144*	,133	-,178*	-,105	-,051	-,041
	Sig. (2-tailed)	,049	,265		,048	,067	,014	,157	,476	,574
	N	190	195	195	189	191	191	184	195	192
D	Correlation Coefficient	-,047	-,116	,144*	1,000	,182*	-,198**	-,258**	,106	-,015
	Sig. (2-tailed)	,513	,103	,048		,011	,006	,000	,134	,835
	N	197	200	189	201	193	194	190	201	198
E	Correlation Coefficient	-,245**	-,097	,133	,182*	1,000	-,113	,006	-,004	-,270**
	Sig. (2-tailed)	,001	,173	,067	,011		,117	,930	,960	,000
	N	194	198	191	193	199	194	188	199	196
F	Correlation Coefficient	,236**	,301**	-,178*	-,198**	-,113	1,000	,414**	-,001	,245**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,014	,006	,117		,000	,984	,000
	N	196	200	191	194	194	201	191	201	198
G	Correlation Coefficient	,153*	,425**	-,105	-,258**	,006	,414**	1,000	,007	,190**
	Sig. (2-tailed)	,034	,000	,157	,000	,930	,000		,918	,008
	N	191	195	184	190	188	191	196	196	195
H	Correlation Coefficient	,065	,005	-,051	,106	-,004	-,001	,007	1,000	,144*
	Sig. (2-tailed)	,355	,940	,476	,134	,960	,984	,918		,039
	N	203	207	195	201	199	201	196	208	205
I	Correlation Coefficient	,333**	,247**	-,041	-,015	-,270**	,245**	,190**	,144*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,574	,835	,000	,000	,008	,039	
	N	200	204	192	198	196	198	195	205	205

Ainsi, les personnes qui se sont déclarées plutôt d'accord pour l'affirmation « G : les produits de montagne sont produits et fabriqués en respectant l'environnement », se sont déclarées d'accord avec les affirmations « B : les produits de montagne sont produits de

façon traditionnelle par des petits producteurs » et « F : les produits de montagne soutiennent l'emploi local ». Il en est de même pour les options qui portaient sur la spécificité culturelle, il y a eu une corrélation positive entre « A : les produits de montagne sont liés à des zones culturelles spécifiques » et « I : font partie de l'identité culturelle des communautés locales ».

En outre, d'autres corrélations peuvent être soulignées :

- . par rapport à la spécificité culturelle (affirmation « A »), il y a une corrélation positive avec : le mode de production (traditionnel mené par des petits producteurs) produits de montagne (« B ») et le soutien à l'emploi local (« F »); et une corrélation négative avec l'affirmation « E » qui disait que les principales matières premières des produits de montagne n'ont pas besoin de venir d'une zone de montagne.

- . par rapport à l'affirmation qui soutenait que le mode de production des PM est traditionnel et mené par des petits producteurs (affirmation « B »), il existe une corrélation positive avec le fait que les PM soutiennent l'emploi local (« F ») et qu'ils font partie de l'identité culturelle des communautés locales (affirmation « I »).

- . en ce qui concerne l'affirmation « C » (les produits de montagne peuvent aussi être fabriqués en dehors des zones de montagne avec des matières premières provenant de zones de montagne), il y a une corrélation négative avec l'affirmation « F » (les PM soutiennent l'emploi local).

- . il en est de même pour la corrélation entre la caractéristique « E », disant que les principales matières premières des produits de montagne n'ont pas besoin de venir d'une zone de montagne, et la caractéristique « I » qui soutient que les PM font partie de l'identité culturelle des communautés locales.

De manière générale l'analyse des réponses montrent que les consommateurs associent les PM avec des caractéristiques intangibles telles que les modes de production respectueux de l'environnement, la dimension technique semble principalement reposer sur une reconnaissance des spécificités liées à l'environnement naturel particulier de ces zones (climat, relief, ...) et à des systèmes de production plus extensifs que dans les zones de plaine. Cela se reflète aussi sur le caractère artisanal des PM, ceux-ci inscrits dans la culture et l'identité locale. De même, les consommateurs reconnaissent que les produits de montagne sont une forme d'occupation de main d'œuvre importante pour les zones de montagne, zones marquées d'ailleurs par l'activité agricole. Ces résultats confirment les

résultats obtenus lors de la réalisation des *focus group* et également des travaux antérieurs (Giraud, Petit, 2003).

Alors nous pouvons interpréter que les buts des consommateurs par rapport aux produits alimentaires de montagne sont la « consommation de produits en tant que symboles culturels », « consommation citoyenne, politique », et « connaître la provenance ». Toutefois, la « recherche du plaisir personnel » exprimées par la « valeur expérientielle » et liée à la « fonction hédonique » est également considérée. Cet attribut a été reconnu, à travers les références au goût des PM, de façon marquante pendant les réunions *focus group* et va être reconnu aussi par les commerçants interrogés comme nous allons voir ensuite.

Lorsqu'on cherche des voies pour mettre en valeur l'offre des PM en tenant compte de la situation d'écart économique des montagnes, avec une attention à son développement rural basé dans le caractère durable au sens environnemental et social, nous observons une perception favorable à une telle démarche de la part de consommateurs.

Nous avons alors comparé les résultats de cette question selon la localisation des répondants, ceux qui habitent en zone de montagne et ceux qui n'y habitent pas: globalement, il ne se vérifie pas de différence, les réponses se montrant assez homogènes (tableau 29).

**Tableau 29 – Caractéristiques des PM selon le lieu d'habitation des consommateurs (n=209)**

Affirmation			Moyenne	Ecart type	N
A	Les produits de montagne sont liés à des zones culturelles spécifiques	en montagne	4,04	0,97	95
		hors montagne	3,93	1,10	108
B	Les produits de montagne sont produits de façon traditionnelle par des petits producteurs	en montagne	3,88	1,08	98
		hors montagne	3,72	0,96	109
C	Les produits de montagne peuvent aussi être fabriqués en dehors des zones de montagne avec des matières premières provenant de zones de montagne	en montagne	3,12	1,38	91
		hors montagne	2,98	1,31	104
D	Les produits de montagne ne sont pas nécessairement meilleurs pour la santé que les autres	en montagne	2,66	1,30	94
		hors montagne	3,20	1,14	107
E	Les principales matières premières des produits alimentaires de montagne n'ont pas nécessairement besoin de venir d'une région de montagne	en montagne	1,53	0,90	94
		hors montagne	1,76	1,04	105
F	Les produits de montagne soutiennent l'emploi local	en montagne	4,29	0,90	94
		hors montagne	4,13	0,99	107
G	Les produits de montagne sont produits et fabriqués en respectant l'environnement	en montagne	3,79	1,05	95
		hors montagne	3,76	0,92	101
H	Les produits de montagne doivent répondre aux mêmes normes d'hygiène que les autres produits	en montagne	4,68	0,67	98
		hors montagne	4,82	0,43	110
I	Les produits de montagne font partie de l'identité culturelle des communautés locales	en montagne	4,48	0,77	97
		hors montagne	4,52	0,65	108

En effet, même si l'on peut constater des variations, on remarque que les réponses convergent et que les moyennes sont assez proches, les consommateurs étant tous en « accord » (ou en désaccord) pour les mêmes questions. Exception faite à l'affirmation « D » : ceux qui habitent en montagne jugent que les PM sont meilleurs pour la santé que d'autres produits, alors que, pour les habitants de plaine, ce n'est pas le cas.

Ce résultat a été confirmé par le Test T de comparaison de moyennes entre deux groupes. L'affirmation « D » a été la seule à présenter une valeur « p » (0,002) compatible pour ne pas accepter l'hypothèse nulle, c'est-à-dire, ne pas accepter l'hypothèse d'égalité statistique entre les moyennes des deux groupes (avec signification de 5%). La comparaison entre les moyennes des habitants de plaine et de montagne pour chacune des autres affirmations permet d'accepter l'hypothèse nulle ( $p \text{ value} \geq 0,09$ ).

Outre le lieu de résidence, nous avons fait une comparaison entre les notes données à la même série d'affirmations (tableau 30) par rapport au lieu où les consommateurs s'attendent à trouver des PM en vente. Là aussi les résultats sont assez semblables, c'est-à-dire, en séparant les consommateurs selon les différents lieux où ils s'attendent à trouver des PM, nous n'avons pas eu de contraste par rapport aux perceptions des caractéristiques des PM. Pour chacune, les différents groupes de consommateurs se sont montrés tous en « accord » ou en « désaccord »<sup>47</sup>.

**Tableau 30 – Caractéristiques de PM selon de lieu d'achat (n=209)**

Lieu où les consommateurs pensent que les PM sont disponibles	Affirmation							
	A	B	C	D	E	F	G	I
En épicerie, supérette ou supermarché	3,86	3,62	3,18	2,88	1,56	3,96	3,74	4,42
Directement chez le producteur	4,02	3,83	2,99	3,01	1,65	4,23	3,75	4,53
Sur les marchés fermiers ou autres marchés	3,95	3,83	3,09	2,92	1,64	4,20	3,83	4,52
Au restaurant	4,11	3,11	2,33	2,13	1,44	4,63	3,71	4,33
Dans le magasin de vente présent sur le lieu de fabrication	3,94	3,74	2,97	2,93	1,63	4,26	3,80	4,54
De son propre domicile (propre potager, etc.)	4,08	3,80	3,08	2,96	2,13(*)	4,28	3,77	4,21
Par les amis ou la famille	4,20	3,80	3,25	3,20	1,80	4,00	3,25	4,60
Dans les commerces spécialisés (ex : boucherie)	4,02	4,00	3,24	3,03	1,73	4,21	3,78	4,38
Autre	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	5,00	5,00

La seule différence statistique a été notée par rapport à l'affirmation « E », pour ceux qui trouvent que les PM sont disponibles à « leur propre domicile (propre potager, etc.). Cela est confirmé par le Test T de comparaison de moyennes de chaque

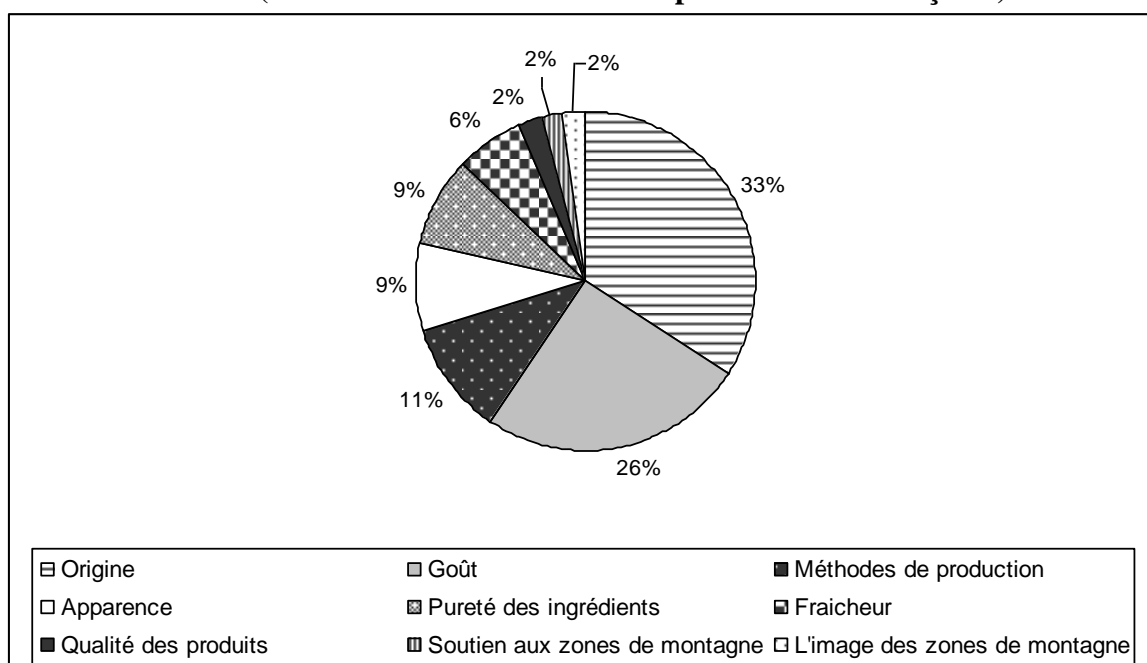
<sup>47</sup> Nous allons revenir sur les circuits de commercialisation de PM sur la section « Marché et promotion des produits de montagne », dans la sous-section « Canaux de distribution ».

caractéristique entre ceux qui s’attendent à trouver des PM dans le point de vente déterminé et ceux qui ne s’attendent pas à les trouver dans le type de commerce mentionné - avec signification de 5%. Toutefois, même si la note donnée pour cette caractéristique montre que ce groupe est moins hostile au fait que les principales matières premières des PM n’ont pas nécessairement besoin de venir d’une région de montagne, le score « 2,13 » est plutôt en désaccord, tout comme les autres, avec l’affirmation.

Côté offre, nous avons également demandé aux commerçants, lors des entretiens en face-à-face, de citer des attributs de produits de montagne sans leur montrer d’option préalable. Parmi les attributs, la majeure partie faisait référence à des caractéristiques (tangibles et intangibles) des produits, sans qu’elles soient liées à un produit en particulier. Nous avons obtenu à peu près 2,7 réponses pour chaque interview.

Les caractéristiques citées par les commerçants ont été proches des celles citées par les consommateurs. Toutefois, l’attribut plus souvent remarqué a été l’origine montagnarde elle-même. Ensuite, nous avons eu le « goût », suivi par « méthode de production » et « pureté ». Outre ces caractéristiques nous avons eu comme réponse le « soutien aux zones de montagne » et même « l’image des zones de montagne »<sup>48</sup>. L’ensemble des réponses est affiché dans le graphique suivant.

**Graphique 3 – Attributs des PM selon les commerçants  
(% sur les 49 références citées par les 18 commerçants)**



<sup>48</sup> L’écart entre les perceptions des commerçants et consommateurs a été vérifiée également dans les autres pays où le Projet EuroMARC a été mené, voir Baritiaux et al, 2011.

Du fait de l'échantillon limité des interviews en face-à-face, on ne peut pas souligner une tendance par type de magasins, surtout parce qu'en dehors des zones de montagne il y a eu une prédominance des super et hypermarchés. Nous avons pu observer, toutefois, que parmi ceux qui ont noté l'origine comme attribut le plus important, on retrouve tous les types de commerce confondus.

Une autre distinction entre les répondants situés en zones de montagne et en dehors tient à la façon dont ils ont fait référence à l'origine, celle-ci étant liée à la fois à la montagne et au caractère local des produits. Les commerçants situés hors zones de montagne ont fait référence à « l'origine » tout simplement. En revanche, ceux situés en zones de montagne ont eu plus tendance à citer « l'origine locale ».

D'après les caractéristiques citées par les commerçants, nous avons établi une série de caractéristiques et attributs qui pourraient être mesurés dans la suite du travail. La question formulée dans les questionnaires envoyés par voie postale était semblable à celle formulée aux consommateurs. Cependant, il ne s'agissait pas d'une liste d'affirmation, mais d'une liste d'attributs et caractéristiques que nous avons proposé de noter. Le « 1 » voulait dire « pas du tout d'accord », le « 3 » avis « neutre » et le « 5 », « tout à fait d'accord ».

**Tableau 31 – Attributs des PM selon les commerçants - réponses des questionnaires envoyés par voie postale (n=122)**

Attribut		Moyenne	Ecart type	Non applicable / pas de réponse (%)
« 1 » pas du tout d'accord ⇔ « 5 » tout à fait d'accord				
A	Goût	<b>4,53</b>	0,62	52,46
B	Apparence	3,96	0,80	54,10
C	Fraîcheur	<b>4,11</b>	0,87	54,92
D	Valeur nutritionnelle	3,54	0,89	<b>57,38</b>
E	Environnement naturel de production	<b>4,35</b>	0,74	53,28
F	Pureté du produit	4,16	0,71	54,92
G	Traçabilité	3,89	0,94	55,74
H	Signes officiels de qualité	3,93	0,93	52,46
I	Provenance	<b>4,35</b>	0,74	53,28
J	Authenticité du produit	<b>4,46</b>	0,73	53,28
K	Production à petite échelle	<b>4,02</b>	1,02	53,28
L	Production traditionnelle	<b>4,35</b>	0,74	53,28
M	Ingrédients / Matières premières brutes	<b>4,30</b>	0,76	55,74
N	Distance de transport	3,34	1,20	54,10
O	Soutien aux producteurs de zone de montagne	<b>4,20</b>	0,85	<b>59,02</b>

Globalement, on peut interpréter les réponses des commerçants dans le même sens que celles de consommateurs (tableau 31 : le « goût » (A=4,53) et « l'authenticité » (J=4,46) étant les éléments sur lesquels les interrogés ont été le plus d'accord.

**Tableau 32 – Caractéristique des PM qui attirent les consommateurs d'après les commerçants - réponses des questionnaires envoyés par voie postale (n=122)**

Attribut		Moyenne	Ecart type	Ne sais pas (%)
« 1 » pas important ⇔ « 5 » très important				
A	Rapport qualité prix	3,55	1,18	59,84
B	Proximité du producteur pour le consommateur	3,69	1,03	59,84
C	Soutien des petits producteurs	3,73	0,99	59,84
D	Origine locale / régionale	<b>4,50</b>	0,60	55,74
E	Marque connue	<b>3,30</b>	1,25	61,48
F	Produit bon pour la santé	3,76	1,01	59,02
G	Production respectueuse de l'environnement	3,86	0,77	58,20
H	Goût	<b>4,55</b>	0,75	58,20

De même, les méthodes de production, mentionnées dans la première partie de l'enquête, qui renvoient à la valorisation des savoir-faire, et implicitement au « soutien aux producteurs de zone de montagne » (O=4,20) et en même temps aux méthodes « traditionnelles » (L=4,35) de production ont été notées comme importantes.

Le rôle de l'environnement naturel est perçu comme important puisque les « ingrédients/matières premières » (M=4,30) et « l'environnement naturel » (E=4,35) ont été notés comme des attributs des produits de montagne. A contrario, pour « la distance du transport » (N=3,34) et « la valeur nutritionnelle » (D=3,54) les avis se sont montrés plutôt neutres.

Par ailleurs, nous avons demandé aux commerçants quelles seraient les caractéristiques des produits de montagne qui attirent davantage les consommateurs (tableau 32). Nous retrouvons la même tendance dans les résultats des entretiens face-à-face : le « goût » (H=4,55) et « l'origine » (D=4,50), toutefois, l'origine faisant référence spécifiquement à son caractère local. L'attribut de moins d'importance étant l'appartenance à une marque connue.

Nous remarquons tout au long de cette partie de l'enquête, un taux élevé de « ne sais pas /pas de réponse », autour de 50% pouvant arriver à 60%. Cela peut être le signe d'un manque de connaissance ou de familiarité avec cette offre.

#### 4.1.2.1 Caractéristiques selon différents produits

Parmi les commerçants, nous avons pu analyser leurs perceptions à propos des caractéristiques de produits de montagne selon les produits sur lesquels ils se sont fixés pour répondre aux questionnaires.

Nous rappelons que dans cette enquête nous avons 122 questionnaires des commerçants (reçus par voie postale) à analyser, un échantillon déjà limité. Comme nous avons souligné auparavant, dans cette partie de l'enquête, nous avons eu un taux élevé de non réponse ou « ne sais pas », ainsi un découpage donnera forcément des groupes réduits. Il est important de souligner que ces résultats ne peuvent pas être généralisés pour la totalité des commerçants français, il faut donc prendre les résultats comme des indicateurs à propos de la perception des commerçants par rapport aux produits alimentaires de montagne.

Nous avons demandé aux commerçants de choisir un produit en particulier sur lequel ils se seraient fixés pour répondre à propos de formes d'approvisionnement des produits de montagne, relations avec la chaîne de distribution, attributs, contraintes.

Entre les 122 commerçants, 21 ont répondu aux questions sans préciser un produit de montagne. La plupart a choisi des produits laitiers (21), 8 d'entre eux se sont fixés sur les produits carnés, 7 sur le miel. Seulement un répondant a choisi les fruits pour y répondre.

En ce qui concerne les attributs, les réponses convergent, indépendamment des produits choisis. Le « goût » (A), « l'environnement naturel de production » (E), la « pureté du produit » (F), la « provenance » (I), l'« authenticité du produit » (J), la forme de « production traditionnelle » (L) et le « soutien aux producteurs de zone de montagne » (O) ont été tous notés comme importants, c'est-à-dire note  $\geq 4$ .

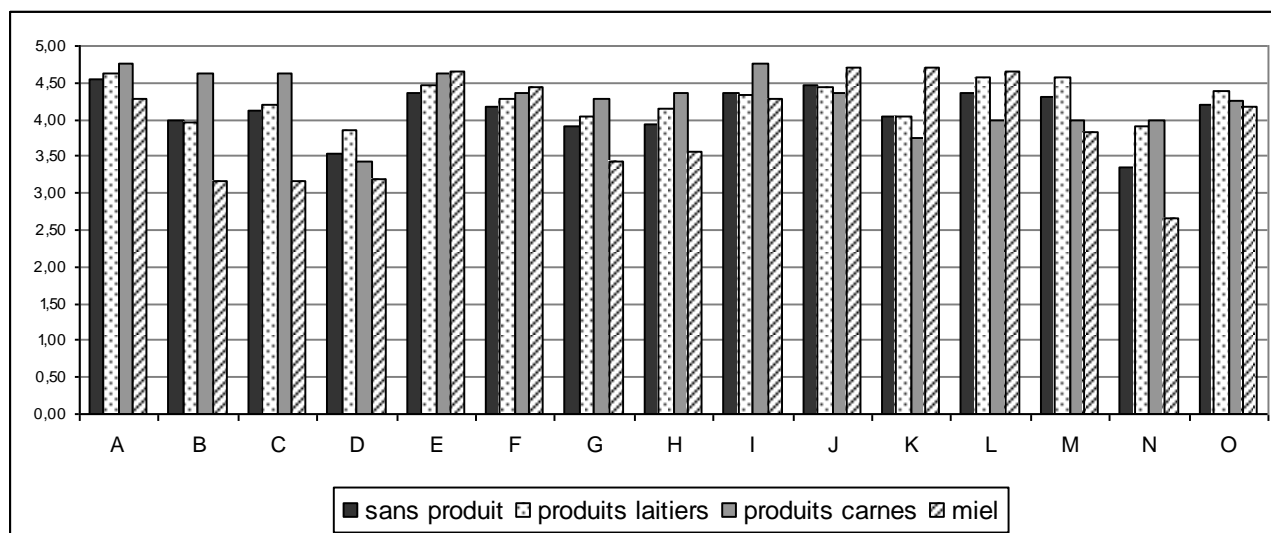
Les divergences concernent « l'apparence » (B), plus importante pour ceux qui ont répondu à propos des produits carnés et moins importante pour ceux qui ont répondu à propos du miel, que les autres. Les autres différences sont par rapport au groupe qui s'est fixé sur le miel, pour ceux-ci, la « production à petite échelle » (K) et « les ingrédients/matières premières » (M) sont plus important que pour les autres. En revanche « la distance de transport » (N), a été notée comme moins importante pour ce groupe.

Le commerçant qui a choisi des fruits pour répondre au questionnaire, a noté « 3 », c'est-à-dire avis « neutre », pour tous les attributs. Leurs réponses ont été réunies dans le graphique suivant.



On pouvait se demander aussi si l'opinion des commerçants par rapport aux caractéristiques qui attirent les consommateurs change si les réponses sont analysées selon les différents produits. Nous pouvons constater que les commerçants se montrent d'accord en ce qui concerne l'importance de « l'origine locale » (D) des produits, de même que leur « goût » (H).

**Graphique 4 – Attributs des PM selon les commerçants par rapport à un produit en particulier – réponses aux questionnaires envoyés par voie postale (n=58)**



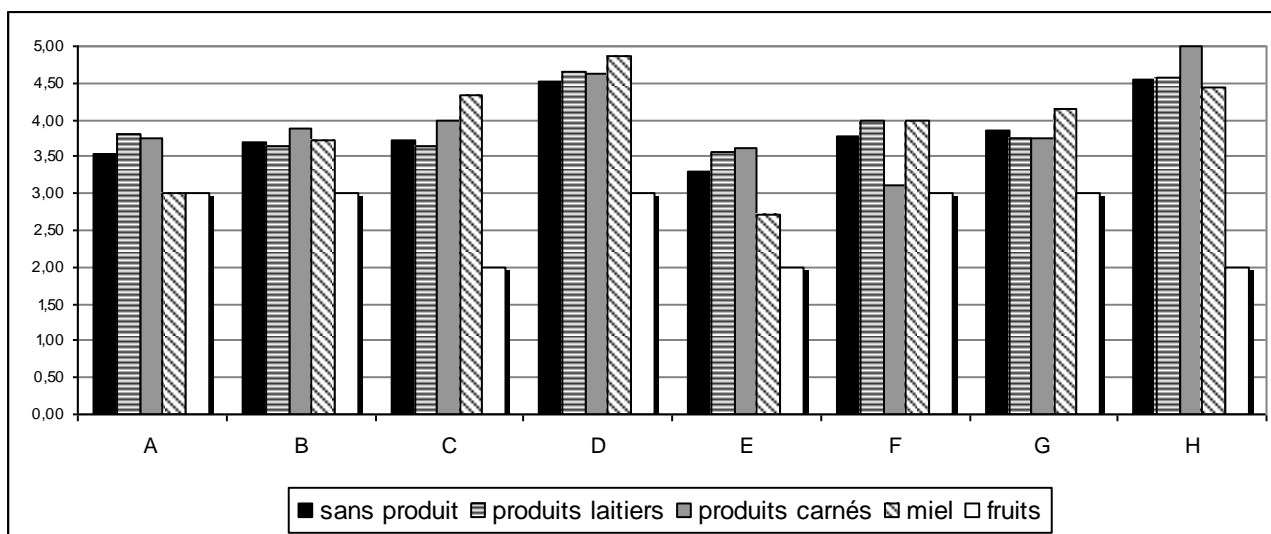
Légende :

A	Goût
B	Apparence
C	Fraîcheur
D	Valeur nutritionnelle
E	Environnement naturel de production
F	Pureté du produit
G	Traçabilité
H	Signes officiels de qualité
I	Provenance
J	Authenticité du produit
K	Production à petite échelle
L	Production traditionnelle
M	Ingrédients / Matières premières brutes
N	Distance de transport
O	Soutien aux producteurs de zones de montagne

Les différences sont par rapport à l'importance d'une « marque connue » (E) pour cette offre, où les avis sont neutres, voire moins importants pour les groupes du miel et des fruits. Il en est de même pour ce qui concerne le « rapport qualité prix » (A).

Ceux qui considèrent que les PM sont « bons pour la santé » (F) ont été ceux qui ont répondu à la question en se fixant sur les produits laitiers et le miel, et ceux qui ont répondu sans signaler aucun produit. Les avis sont neutres pour les groupes des produits carnés et de fruits. On peut observer dans le graphique 5 :

**Graphique 5 – Caractéristiques qui attirent les consommateurs selon les commerçants et par rapport à un produit en particulier - réponses aux questionnaires envoyés par voie postale (n=58)**



Légende :

A	Rapport qualité prix
B	Proximité du producteur pour le consommateur
C	Soutien des petits producteurs
D	Origine locale / régionale
E	Marque connue
F	Produit bon pour la santé
G	Production respectueuse de l'environnement
H	Goût

Remarquons que le commerçant qui a choisi les fruits pour répondre a donné les notes les moins élevées pour toutes les caractéristiques, oscillant entre « 3 », ou moins, pas d'accord avec les caractéristiques présentées.

#### **4.1.2.2 Synthèse: le panier de caractéristiques des produits alimentaires de montagne, entre les dimensions géographique et culturelle**

D'après les résultats nous pouvons dire que, en ce qui concerne la perception du territoire « montagne », il y a une prédominance de la dimension géographique et physique. En contraste, quand on évoque des caractéristiques de produits alimentaires de montagne, les consommateurs et commerçants, à travers leurs réponses, ont indiqué un panier d'attributs qui est lié aux dimensions géographique et aussi culturelle du territoire. Ces dimensions ne se communiquent pas tout de suite, puisque il y un écart, les consommateurs ont plus de mal à remarquer les éléments humains du territoire de façon spontanée. D'autre part, une fois remarquée, la dimension culturelle du territoire s'exprime par des caractéristiques et des attentes proches à celles des produits de terroir.

Selon les caractéristiques mesurées dans notre recherche, nous observons l'importance accordée aux caractéristiques intangibles des produits de montagne, tantôt par les consommateurs, tantôt par les commerçants. Ces caractéristiques font appel aux croyances des consommateurs, et peuvent être liées aux modes de production, à l'environnement, ou associées aux modes de vies et à l'emploi local. Cependant, il s'agit des caractéristiques qui ne peuvent pas être vérifiées lors de l'acte d'achat, ni de consommation (Sirieix, 1999a).

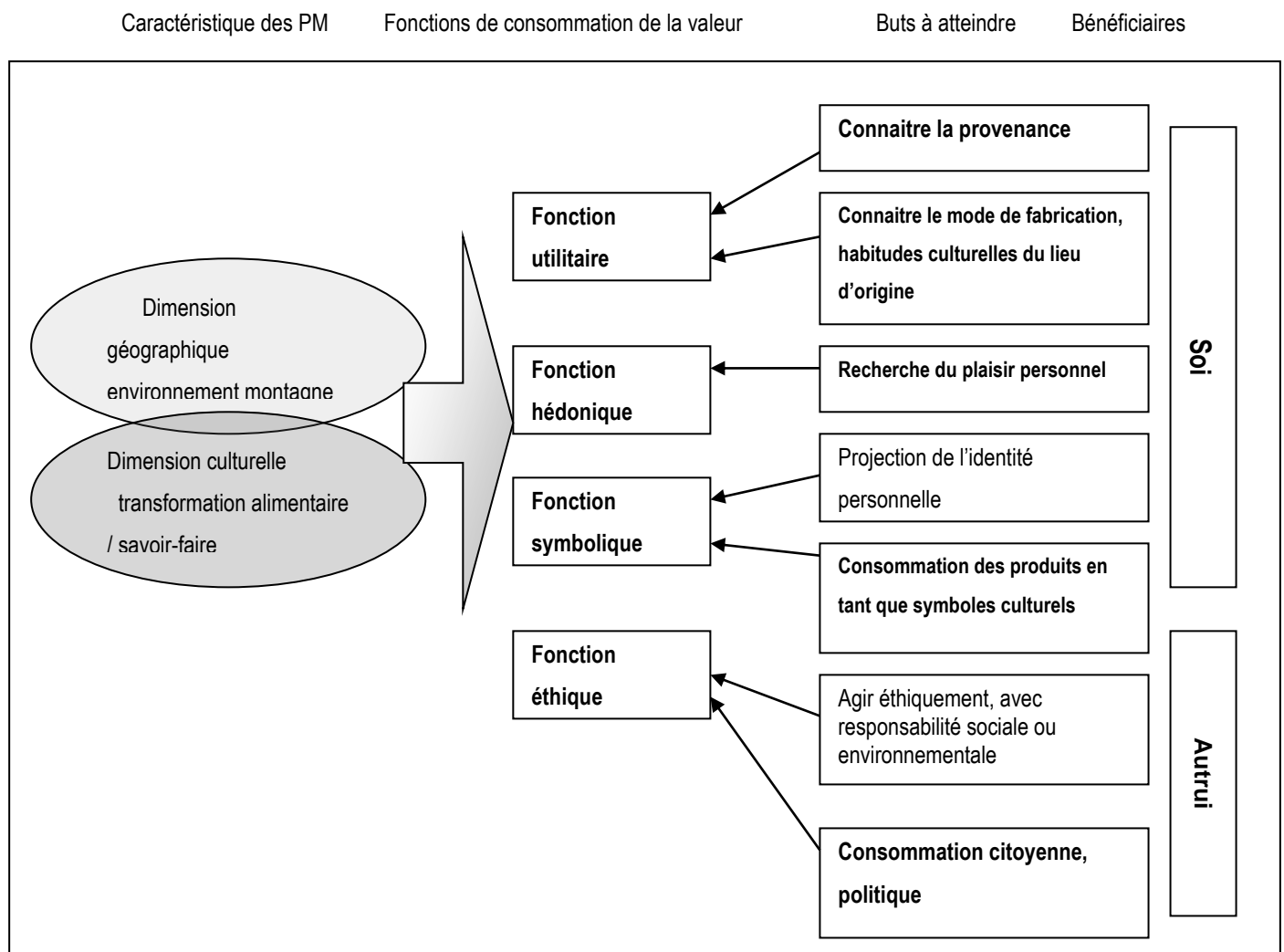
Nous avons regroupé dans le tableau suivant toutes les caractéristiques ayant obtenue une moyenne supérieure à « 4 » pendant les enquêtes consommateurs et commerçants. Bien que les échantillons soient de taille différente, et que les questions n'ont pas été formulées de façon identique pour les deux groupes, ce qui fait qu'un test statistique n'est pas applicable, un alignement des moyennes obtenues permet de souligner que, parmi les caractéristiques, il y a une importance accordée aux matières premières, également à l'origine montagnarde ; ainsi que les méthodes de production en tant que telle, artisanales et inscrites dans la culture locale ; et, enfin, une reconnaissance à propos du rôle de ces produits dans l'économie locale.

**Tableau 33 – Synthèse des caractéristiques des PM tenues comme les plus importantes par des consommateurs et commerçants**

<b>Caractéristique des produits de montagne selon consommateurs (n=209)</b>	
Partie de l'identité culturelle	4,50
Soutiennent l'emploi local	4,20
Les produits de montagne doivent répondre aux mêmes normes d'hygiène que d'autres produits	4,75
Les matières premières peuvent venir d'une région hors montagne	1,65
<b>Caractéristiques qui attirent les consommateurs selon commerçants - réponses aux questionnaires envoyés par voie postale (n=122)</b>	
Goût	4,55
Origine locale	4,50
<b>Caractéristiques de produits de montagne selon commerçants - réponses aux questionnaires envoyés par voie postale (n=122)</b>	
Goût	4,53
Fraîcheur	4,11
Environnement naturel de production	4,35
Provenance	4,35
Ingrédients/matières premières	4,30
Production à petite échelle	4,02
Production traditionnelle	4,35
Authenticité du produit	4,46
Soutien aux producteurs de montagne	4, 20

En reprenant la figure 3 présentée dans le cadre théorique, nous pouvons constater la complexité accordée aux PM, puisque les quatre fonctions mobilisées figurent comme importantes dans la perception des consommateurs. Les caractéristiques à travers lesquelles les consommateurs jugent les PM démontrent que les valeurs de consommation qu'ils associent à cette offre sont liées à la « fonction symbolique », à la fonction « éthique et ou sociale », mais également à la « fonction utilitaire » et à la « fonction hédonique ». Les consommateurs cherchent des produits capables d'alimenter leur engagement social, leur consommation symbolique, de satisfaire leur plaisir personnel et que ne présentent aucun risque en termes d'hygiène.

**Figure 16 – Caractéristiques des PM par rapport aux buts des consommateurs**



Les résultats démontrent que les consommateurs affichent des attentes élevées envers l'offre alimentaire de montagne. Ainsi, les produits alimentaires de montagne, pour satisfaire les buts des consommateurs, doivent d'abord miser sur la qualité gustative (« recherche du plaisir personnel »), afficher une identité territoriale (« consommation de produits en tant que symboles culturels »), être issus d'exploitations agricoles travaillant à petite échelle (« consommation citoyenne, politique »), mais en même temps observer les normes standards de hygiène.

En revenant sur la proposition de Sirieix (1999a), dans les produits alimentaires de montagne, nous avons certaines caractéristiques dont les bénéficiaires sont les consommateurs eux-mêmes, les bénéfices associés étant, par exemple, la santé, ou simplement le plaisir associé par le consommateur à une origine connue, au terroir, ou à la typicité du produit. D'autres, concernent les bénéficiaires comme le producteur, l'environnement, les animaux, la collectivité. Ces caractéristiques intangibles ont de l'importance aux yeux des consommateurs, non seulement parce qu'elles sont capables de satisfaire leurs attentes individuelles, mais aussi parce qu'elles servent à l'intérêt d'autrui.

Sur ce point, nos résultats montrent que pour les caractéristiques jugées comme étant celles des PM nous avons comme bénéficiaires les consommateurs, et également les producteurs de PM, la culture, l'économie et l'environnement locaux.

En termes de stratégie de communication, on ne peut pas prendre en compte cette multitude de buts, car le message final peut se révéler inefficace. Il serait préférable miser sur peu d'éléments et améliorer leur visibilité. Alors pour aider à cerner les fonctions ayant potentiel de valoriser les PM, il est utile de savoir quels produits que les consommateurs pensaient lorsqu'ils ont répondu ces questions. Nous essayons de répondre à cette question dans ce qui suit.

#### **4.1.3 Les produits alimentaires de montagne**

Si la dimension géographique est la plus prononcée pour les consommateurs lorsque l'on fait référence au territoire montagne, on pourrait s'attendre, à propos des produits alimentaires de montagne, à des réponses portant sur des produits moins transformés, comme des fruits ou des légumes. En revanche, dès lors que les caractéristiques mises en avant par consommateurs et commerçants ont fait référence à l'ancrage culturel des produits, nous pouvons espérer que d'autres produits, plus élaborés, soient évoqués.

Nous avons remarqué que dans les *focus groups*, lorsque nous avons demandé « Que signifie un produit alimentaire de montagne pour vous ? Pouvez-vous écrire les 4 premiers mots qui vous viennent à l'esprit ? », une majorité de personnes a fait référence aux caractéristiques des produits. Toutefois, quelques produits ont été cités.

Les « fromages » ont été les produits les plus cités par les consommateurs dans les quatre réunions de *focus groups*. Ensuite, à Clermont-Fd, ont suivi le « lait », la « charcuterie », le « beurre », le « miel » et « l'eau ». A Dijon, le « lait », la « charcuterie », le « beurre », les « fruits des bois ». A Lyon, les « champignons », les « fruits des bois », le « miel », la « viande de mouton » et la « viande de bœuf ». A Paris, la « charcuterie », le « vin » (de Savoie et du Jura), le « miel », le « chocolat », les « fruits des bois » et « l'eau ».

Nous pouvons faire des parallèles entre les produits mentionnés et les représentations de la montagne dans le domaine particulier de la production agricole. La modernisation des techniques de production n'étant pas répandue en montagnes par rapport aux zones de plaine du fait des caractéristiques topographiques et climatiques, les activités agricoles et de transformation sont liées à des techniques de production relativement traditionnelles et les exploitants sont souvent spécialisés dans la transformation des produits de l'élevage (fromages, charcuterie, etc.) (Débarbieux, 2001a).

Nous pouvons remarquer que cela se vérifie à travers les exemples de produits d'origine animale, où la montagne apparaît associée notamment à des activités d'élevage. On peut dire que les consommateurs, en utilisant des expressions telles que « extensive », « plus saine », « animaux heureux », considèrent que les systèmes de production restent dans un modèle non intensif et plus respectueux de l'environnement et du « bien-être animal ». Par ailleurs, ils considèrent que les « vrais » produits de montagne sont issus d'un mode de fabrication plutôt artisanal. En outre, en interpellant les consommateurs explicitement sur les produits alimentaires, une dimension culturelle et historique ressort.

Au contraire, « l'eau » et les « fruits », souvent cités, sont en rapport avec la nature, notamment le côté idéalisé de la montagne, puisque les fruits cités viennent « des bois », et les sources d'eau en montagne sont tenues comme moins polluées, du fait du contact limité avec des activités humaines.

Dans les enquêtes faites dans la deuxième partie des études consommateurs, nous pouvons mesurer ces références. D'abord nous allons présenter les réponses des consommateurs, ensuite nous allons aborder les réponses données par les commerçants. Si

les résultats convergent, nous allons donc pouvoir parler des « produits de montagne emblématiques ».

Dans la deuxième étape de notre enquête, nous avons aussi cherché à identifier quel type de produits les consommateurs associaient à la montagne. Ainsi, dans le questionnaire appliqué à l'échantillon plus large, nous avons posé la question « Qu'appelleriez-vous produit montagne (alimentation ou boisson) ? Pouvez-vous citer un exemple ? ». Nous avons demandé entre 1 et 3 exemples.

Tout comme les participants aux groupes de discussion, la plupart a cité en premier des produits d'origine animale avec les produits laitiers (dont le lait) en premier (47%). Ensuite, dans une moindre mesure, l'eau (24%) et la viande de porc (dont la charcuterie) (12%). Les 209 consommateurs ont cité 480 références, 6 personnes, soit 2,9% de l'échantillon n'ayant pas répondu à cette question, nous avons obtenu une moyenne de 2,36 références données dans chacun des 203 questionnaires répondus.

La référence au fromage n'est pas sans cohérence avec l'histoire des zones de montagne en France qui ont la particularité d'être spécialisées dans l'élevage (Miquel, 2004). De même pour les produits carnés d'origine porcine, notamment la charcuterie. Ces deux produits font une référence en même temps au contenu culturel et géographique des zones de montagne, l'un étant indissociable de l'autre<sup>49</sup>.

Le cas de l'eau est cependant moins évident, puisque il est fortement lié à l'origine, l'eau évoque la pureté de ses sources, mais elle n'est pas connectée à un savoir-faire et moins encore à des groupements humains. Par ailleurs, l'image des montagnes est largement utilisée dans des emballages d'eau en bouteille partout dans le monde.

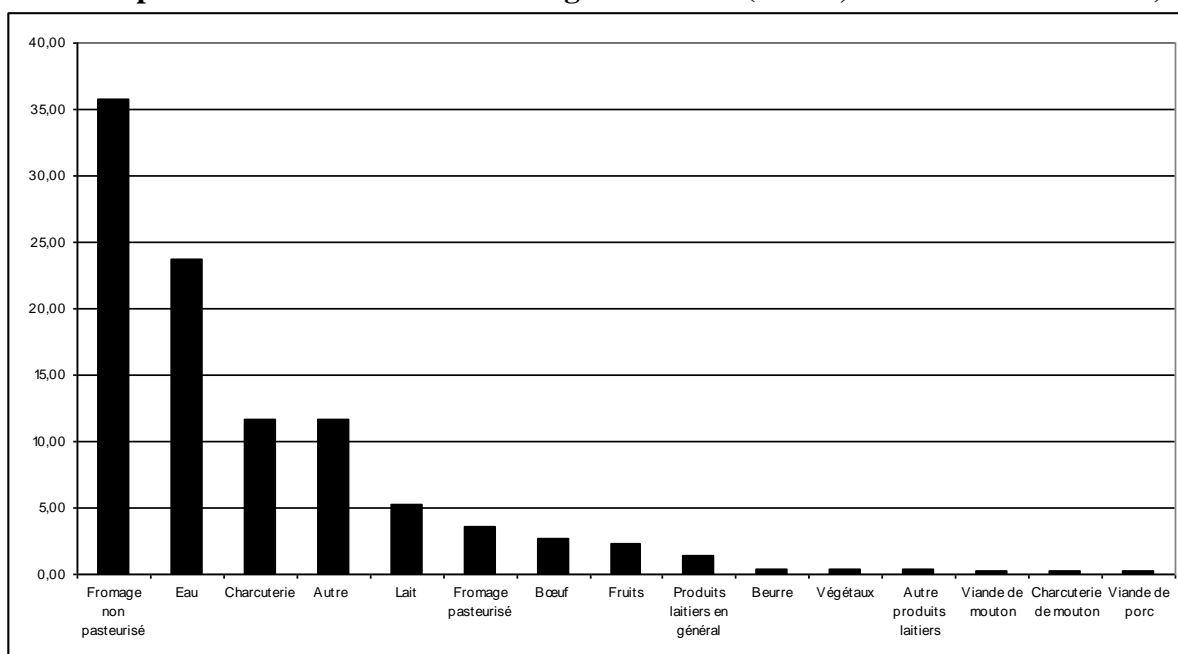
Nous avons alors détaillé ces 480 réponses, en séparant les produits laitiers entre fromage, beurre, entre autres, tels que les consommateurs les ont cités. Il est possible de remarquer que parmi les produits laitiers, le plus cité est le fromage, dont les fromages non pasteurisés, qui ont atteint 35% de toutes les réponses. Il faut souligner que nous avons classé les fromages cités entre fromage non pasteurisé et fromage pasteurisé. Ainsi la prédominance des premiers n'est pas due à une remarque sur le processus, mais plutôt à la référence des différents fromages qui sont censés – ou pas, être faits à partir de lait cru. En détaillant les produits cités, il ressort aussi que le porc est cité surtout grâce à charcuterie, la viande étant beaucoup moins importante.

---

<sup>49</sup> Il faut rappeler que dans les systèmes d'élevage traditionnels, le petit lait issu de la fabrication du fromage était utilisé pour alimenter les cochons.

L'eau, à son tour, semble être un produit très marqué par l'origine, néanmoins, il faut souligner qu'il y avait une question spécifique aux critères d'achat de l'eau dans le questionnaire. Il est vrai aussi que la question était formulée en demandant sur « alimentation ou boisson », nous avons peut-être éveillé la référence à une boisson et notamment à l'eau.

**Graphique 6 – Résultats de ce que les consommateurs considèrent comme étant des produits alimentaires de montagne en détail (n=203, % sur références=480)**



Nous avons comparé les réponses données par ceux qui habitent en montagne par rapport aux habitants en dehors des zones de montagne. Les résultats, selon le test statistique (Test Z de comparaison des proportions, avec signification de 5%), montrent que les différences (indiquées \* quand il y a une différence statistique entre proportions de paire analysée, dans tableau 36), au niveau du premier exemple de PM s'observent par rapport aux produits « fromage non pasteurisé » et « autre » plus cités en montagne, et « l'eau de source » et la « charcuterie de porc » en dehors de la montagne.



**Tableau 34 – PM cités par les consommateurs selon leur habitat montagne/hors montagne**

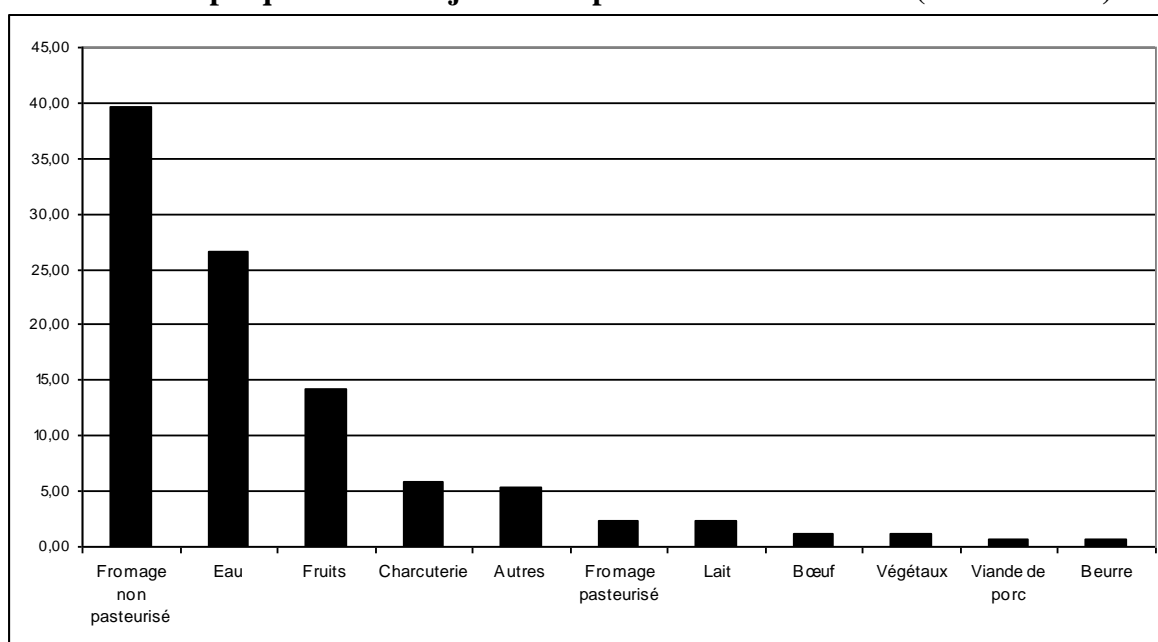
		Fréquence des produits cités en	
		montagne	hors montagne
Premier réponse	Eau de source	9	22 *
	Eau en bouteille	8	15
	Autre	17 *	4
	Charcuterie de porc	3	14 *
	Viande de mouton	0	1
	Produits laitiers	0	3
	Fromage pasteurisé	1	2
	Fromage non pasteurisé	51 *	40
	Beurre	0	1
	Lait	6	4
	Fruits des bois	0	1
	« Berries »	0	1
Deuxième réponse	Eau de source	14	14
	Eau en bouteille	6	7
	Autre	10 *	3
	Charcuterie de porc	10	12
	Charcuterie de mouton	0	1
	viande bovine	8	0
	Produits laitiers	2	0
	Fromage pasteurisé	0	8
	Fromage non pasteurisé	23	36
	Beurre	0	1
	Lait	6	5
	Autre produit laitier (yaourt, crème)	1	0
	Légumes	1	0
	Fruits	1	1
	Fruits des bois	0	2
	« Berries »	1	1
Troisième réponse	Eau	0	1
	Eau de source	4	7
	Eau en bouteille	3	4
	Autre	13	9
	Charcuterie de porc	2	15 *
	Viande de porc	1	0
	viande bovine	2	3
	Produits laitiers	2	0
	Fromage pasteurisé	0	6
	Fromage non pasteurisé	11	11
	Lait	1	3
	Autre produit laitier (yaourt, crème)	0	1
	Légumes	1	0
	Fruits	1	1
	Fruits des bois	1	0

Pour le deuxième produit cité, les habitants de montagne ont cité plus « d'autres » produits que ceux qui habitent en dehors de la montagne. Enfin, pour le troisième produit, ceux qui n'habitent pas en montagne ont cité davantage la « charcuterie de porc ».

A propos des actes d'achat déclarés, une majorité des personnes interrogées ont déclaré avoir déjà acheté des produits alimentaires de montagne. En effet, à la question « Avez-vous déjà acheté des produits de montagne ? », 81% des personnes interrogées ont répondu « oui », 9% ont répondu « non » et 10% ont répondu « ne sais pas/pas de réponse ».

Parmi ces 81% de réponses positives, soit 169 personnes, nous avons demandé de spécifier les produits en citant un maximum de trois réponses. Nous avons obtenu en moyenne une réponse par questionnaire. Le fromage, à nouveau, a été le produit le plus cité, en revanche, cette fois les fruits sont arrivés avant la charcuterie.

**Graphique 7 – PM déjà achetés par les consommateurs (% sur n=169)**



En ce qui concerne les réponses obtenues à travers le questionnaire envoyé par voie postale aux commerçants, des 122 questionnaires reçus, 58 des commerçants ont répondu vendre des produits de montagne. A la question à propos des produits alimentaires de montagne commercialisés, on voit que prédominent les « fromages et produits laitiers ».

Cependant, d'autres catégories ressortent, les produits de pâtisserie et notamment le miel, cité par presque la moitié des commerçants - à noter que ce dernier produit n'a pas été cité par les consommateurs dans les questionnaire quantitatifs, mais rappelé pendant les *focus group*. La référence à l'eau est moins évidente que par rapport aux consommateurs. Ces résultats démontrent qu'il y a plus de produits de montagne vendus que les

consommateurs ne pensent, ce qui peut dénoter un manque de connaissance de la part des consommateurs, mais également un manque de promotion<sup>50</sup>.

**Tableau 35 – Catégories de PM commercialisés d’après le questionnaire envoyé par voie postale aux commerçants (n=58)**

Catégorie de produit	Commerçants vendant	%
Produits carnés	20	34,48
Fromage et produits laitiers	45	77,59
Miel	27	46,55
Fruits et végétaux	22	18,03
Boulangerie pâtisserie	11	18,97
Eau	21	36,21
Autres	23	39,66

#### 4.1.3.1 Les produits de montagne emblématiques

En analysant les résultats des différentes questions portant sur les produits de montagne, côté consommateurs et commerçants (voir dans le tableau suivant), on remarque que les produits laitiers prédominent largement. Comme déjà souligné, ces résultats ne peuvent pas être testés statistiquement, d’abord parce que les questions n’ont pas été formulées de façon identique et ensuite car la taille des échantillons se présente comme une contrainte. Cependant en alignant les résultats qui portent sur produits alimentaires de montagne, nous pouvons démontrer que les produits laitiers sont largement les plus rappelés par consommateurs et commerçants. Nous pouvons dire que ce sont « les produits emblématiques de montagne ».

**Tableau 36 – PM emblématiques selon les résultats consommateurs et commerçants**

Questions concernées	Produits carnés	Produits laitiers	Miel	Fruits et légumes	Eau	Autre
Consommateurs (% sur le total de références [480] des produits de montagne obtenues entre les consommateurs [209])	14,81	<b>46,8</b>	0	2,67	23,46	11,52
Consommateurs (% qui a déjà acheté cette catégorie de produits de montagne [n=169])	6,22	<b>36,36</b>	0,00	12,44	21,53	4,31
Commerçants (% qui a choisi cette catégorie pour répondre aux questions portant sur un produit de montagne spécifique [n=37])	21,62	<b>56,76</b>	18,92	2,7	0	0
Commerçants (% qui vend cette catégorie de produits [n=58])	34,48	<b>77,59</b>	22,13	18,03	36,21	39,6

<sup>50</sup> Nous allons aborder ce thème en particulier dans le chapitre « Marché et promotion des produits de montagne ».

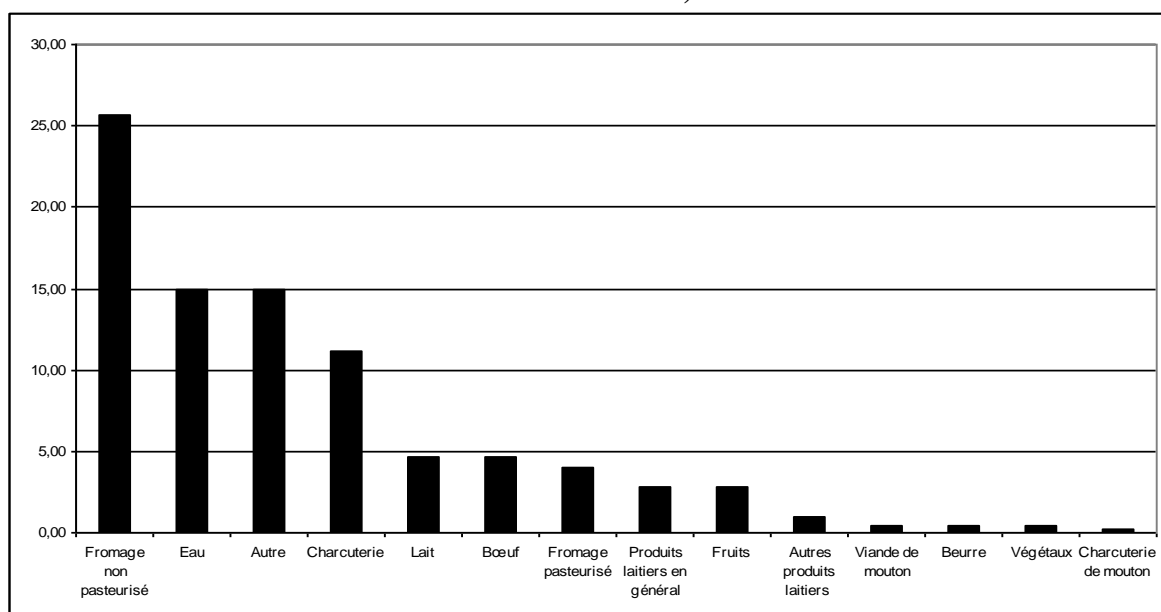
#### 4.1.3.2 Produits de montagne et produits de montagne de qualité, une distinction?

Dans le cadre du projet EuroMARC, nous nous demandions s'il y avait une reconnaissance à propos de produits de montagne, mais également si nous pouvions faire une distinction entre « produits de montagne » et « produits de montagne de qualité ». Ce que nous cherchions à savoir était si des produits de montagne ordinaires se distinguaient de produits de montagne perçus comme ayant une qualité supérieure, et de quels produits il s'agirait. Cette question a été posée aux consommateurs, en leur demandant quelles catégories de produits alimentaires ou boissons ils appelleraient « produits alimentaires de montagne de qualité ».

Parmi les 209 consommateurs interrogés, 25 (12%) n'ont pas répondu ou ont marqué « je ne sais pas ». Entre les 184 qui ont répondu à la question, nous avons obtenu un total de 378 références, soit à peu près 2 références par questionnaire répondu. A nouveau, les produits les plus cités ont été les produits laitiers tous confondus (43,7% du total de références), suivis de l'eau (16,9%) et de la charcuterie (12,7%). On remarque pourtant que la viande fraîche de porc n'apparaît pas parmi les produits 'de qualité'.

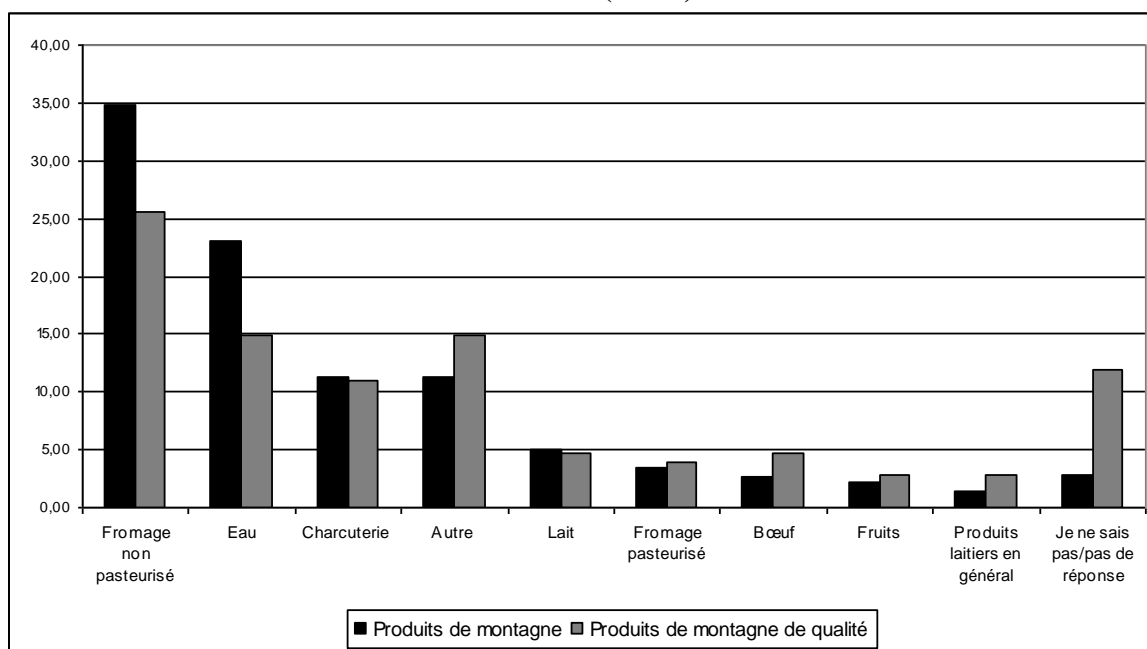
En détaillant les produits cités comme « de qualité », le résultat par rapport aux « produits de montagne » se répète, avec le fromage non pasteurisé étant le produit le plus évoqué, suivi par l'eau et par la charcuterie (voir graphique suivant).

**Graphique 8 – PM de qualité en détail cités par les consommateurs (n= 184, % sur références=378)**



En faisant une comparaison au niveau des pourcentages obtenus pour chaque catégorie de produits dans les questions, nous pouvons remarquer que l'eau perd autour de 8% des réponses (voir graphique suivant).

**Graphique 9 – Comparaison entre PM et PM de qualité cités par les consommateurs en détail (en %)**



Globalement, il faut néanmoins considérer que le taux de non réponse à propos des produits de montagne « de qualité » a atteint 12%, alors que pour la question précédente ce score est resté autour de moins de 3%, soit quatre fois moins.

D'une manière générale, nous pensons qu'une distinction entre produits de montagne et produits de montagne de qualité rencontre peu d'écho parmi les consommateurs.

#### **4.1.3.3 Les cas des pommes et de l'eau de montagne**

Comme nous l'avons souligné, les enquêtes se sont intéressées à deux produits de montagne en particulier. Dans le cadre du projet EuroMARC, chaque pays a enquêté sur différents produits selon l'état d'offre spécifique dans le contexte local. L'équipe française a été chargée de mettre en avant l'offre des fruits et de l'eau de montagne. Ainsi, pendant le *focus group* nous avons proposé aux consommateurs de déguster ces deux produits en posant des questions. De même, dans le questionnaire appliqué, nous avons formulé des questions précises sur les critères d'achat des consommateurs envers ces mêmes produits.

Nous allons tout d'abord présenter les différentes marques d'eau et les sortes de pommes utilisées dans les réunions des consommateurs, pour traiter ensuite des réponses

obtenues, ainsi que sur les critères d'achat et les résultats concernant la deuxième étape de l'enquête.

Les différentes marques d'eau en bouteille et de variétés de pommes utilisées dans les *focus groups* sont affichées dans le tableau de la page suivante. Reste à souligner que tous les emballages d'eau contenaient des références sur la montagne, mais seulement une portait le label « Produit alimentaire de montagne ». Dans le cas des pommes, il n'y avait pas de référence à la « montagne ».

**Tableau 37 – Produits utilisés dans les focus group en France**

Eau	
Volvic	« Eau minérale naturelle »
Mont-Dore	« Eau de source de montagne d'Auvergne »
Beaupré de Provence	« Eau de source de montagne » Marque de Distributeur Cora
Laqueuille	« Eau de source de montagne » Marque Repère Leclerc
Pommes	
Reine des Reinettes	« Pomme des Hautes-Alpes »
Reine des Reinettes	« Pomme du Languedoc »
Golden	« Pomme de montagne de Savoie »

Nous avons commencé par déguster les produits en demandant aux consommateurs leur avis. Cet exercice a plus servi à les rendre à l'aise qu'à analyser les différences de chaque produit. Nous avons eu aussi l'intention de faire en sorte que les consommateurs réfléchissent à propos des deux produits en question, puisque nous avons annoncé l'origine des produits qu'ils dégustaient.

Ensuite, nous leur avons proposé de parler, tout d'abord de l'eau en bouteille, et après des pommes. A Clermont-Fd, Paris et Lyon les consommateurs ont remarqué que les sources de montagne devrait donner de l'eau de meilleure qualité, puisque moins polluées. En ce qui concerne les pommes, les consommateurs ont plutôt parlé de l'importance des variétés, de l'apparence, du goût, l'origine n'étant pas un élément auquel ils prêtaient attention.

Comme les consommateurs ne se sont pas beaucoup focalisés sur l'origine, nous leur avons proposé de discuter de l'importance de l'origine montagne pour les produits abordés.

Dans toutes les réunions il y a eu des commentaires à propos de la qualité des eaux de montagne due à leurs sources, néanmoins, cela n'est pas tenu comme un élément décisif, voire même pas pris en compte lors de l'achat. Pour les pommes, le fait d'être issues de zones de montagne était moins évident, les consommateurs étant même surpris de

l'apprendre. A nouveau, l'origine montagne ne s'est pas montré un élément qui apportait un différentiel à ces produits. D'ailleurs, à Paris quelques consommateurs ont déclaré que pour eux l'origine française leur suffisait pour choisir les fruits.

Nous avons voulu savoir s'ils avaient déjà consommé les deux produits expérimentés. La majeure partie a dit qu'elle avait déjà consommé l'eau, mais elle a eu plus de difficulté à préciser pour les pommes puisque la plupart d'entre eux ne connaissait, ni ne cherchait à savoir davantage l'origine des pommes achetées. Dans tous les groupes et pour la grande majorité des personnes interrogées, l'achat, tant des pommes, que de l'eau, se fait au supermarché.

Par ailleurs, les consommateurs ont donné des critères pour leur jugement dans le choix des deux produits. En ce qui concerne l'eau le facteur le plus important était d'abord le prix, puis la composition, et ensuite la marque. Il faut souligner que beaucoup ont déclaré ne pas acheter d'eau à cause de son prix, préférant consommer l'eau du robinet.

**Tableau 38 – Critères d'achat pour les fruits et l'eau (n=209)**

<b>Eau</b>			
	Moyenne	Ecartype	S.R. (%)
Rapport qualité prix	<b>4,09</b>	1,02	1,44
Proximité du producteur pour le consommateur	2,46	1,22	2,87
Soutien des petits producteurs	2,59	1,19	8,61
Origine locale	3,04	1,30	3,83
Marque connue	2,90	1,29	2,39
Peu d'additifs	<b>3,88</b>	1,30	4,78
Production respectueuse de l'environnement	<b>3,86</b>	1,18	1,91
Apparence	3,17	1,31	3,35
<b>Pommes et Poires</b>			
	moyenne	ecartype	s.r. (%)
Rapport qualité prix	<b>4,15</b>	0,97	0,96
Proximité du producteur pour le consommateur	2,96	1,20	0,96
Soutien des petits producteurs	3,35	1,14	1,91
Origine locale	3,34	1,17	1,44
Marque connue	2,37	1,20	4,78
Peu d'additifs	<b>3,83</b>	1,20	4,31
Production respectueuse de l'environnement	<b>3,79</b>	1,11	2,39
Apparence	<b>3,92</b>	1,20	2,39
« S.R. » : sans réponse      « 1 » pas important ⇔ « 5 » très important			

Les consommateurs se sont montrés plus exigeants par rapport aux pommes, cependant, cela ne concernait pas vraiment l'origine, mais surtout l'apparence, la couleur, le goût et les variétés.

Ainsi, dans la deuxième partie de l'étude, nous avons consacré deux questions aux critères d'achat de ces mêmes produits, en demandant aux répondants de noter de 1 jusqu'à

5 pour chacun des critères. Le 1 signifiait « pas important » et le 5 « très important. Les critères cherchaient notamment à savoir l'importance accordée au rapport qualité/prix, la proximité entre producteur et consommateur et le respect de l'environnement.

Les résultats confirment ce que nous avons observé dans les réunions des consommateurs, mais d'autres éléments sont observés (voir le tableau 38).

Des différences sont observées selon les produits : pour les pommes, le soutien envers la « production à petite échelle », « l'origine locale » et « l'apparence » sont des critères plus importants par rapport à l'eau. De manière générale, le prix est le facteur le plus important dans les deux cas. La « quantité d'additifs » et « le respect de l'environnement » sont également importants, aussi bien pour les pommes que pour l'eau. En opposition, la « proximité du producteur » et « la marque », pour les fruits, ont obtenu les notes les plus basses. Pour l'eau, les critères notés comme les moins importants ont été la « proximité du producteur » et le « soutien aux petits producteurs », ce qui a du sens car l'eau en bouteille est plutôt liée à de grands groupes industriels.

On peut aussi s'apercevoir que les répondants n'ont pas interprété de la même façon la « distance » et « l'origine locale ». Ainsi, on pourrait comprendre que si les consommateurs achètent des produits locaux, cela est dû plutôt à l'origine locale qu'à la distance parcourue par le produit.

**Tableau 39 – Moyenne dans chaque critère d'achat pour les fruits selon le lieu d'achat (n=209)**

Fruits	Lieu d'achat			
	Directement chez le producteur ou dans un marché fermier	Dans les magasins spécialisés (ex.: boucher, fromager, magasins bio,...)	Supérette, supermarché, magasins discount	Provient directement des amis, de la famille ou de mon propre potager
<b>Critères d'achat</b>				
Rapport qualité prix	4,22	4,05	4,05	4,55
Proximité du producteur pour le consommateur	3,38	3,41	2,61	3,36
Soutien des petits producteurs	3,78	3,77	2,90	3,91
Origine locale	3,67	3,79	2,93	3,60
Marque connue	2,50	2,56	2,41	2,45
Peu d'additifs	3,78	4,05	3,69	4,18
Production respectueuse de l'environnement	3,78	4,07	3,56	3,64
Apparence	3,88	3,81	4,07	3,82
<b>Moyenne</b>	<b>3,62</b>	<b>3,69</b>	<b>3,28</b>	<b>3,69</b>

Nous avons analysé les réponses individuelles en comparant les notes données à chacun des critères d'achat et les lieux d'achat de ces mêmes produits. D'après cette analyse, nous avons pu voir que les individus achetant leurs fruits et légumes « dans les



magasins spécialisés » et ceux qui s'approvisionnent « directement des amis ou de la famille » donnent des notes plus élevées à l'ensemble des critères.

Le croisement d'informations a également permis d'observer d'autres tendances :

- i. les consommateurs qui achètent leurs fruits et légumes dans des magasins spécialisés accordent plus d'importance à la quantité d'additifs dans les produits et à la production respectueuse de l'environnement ;
- ii. les consommateurs qui achètent leurs fruits et légumes dans des magasins spécialisés et également dans les supermarchés accordent moins de poids au prix par rapport à ceux qui les achètent chez le producteur ou dans le marché fermier ;
- iii. les consommateurs achetant ces produits dans des supermarchés accordent moins d'importance à la distance producteur-consommateur et à l'origine locale des produits ;
- iv. les consommateurs qui achètent leurs fruits et légumes dans des magasins spécialisés et également chez les producteurs accordent plus d'importance au soutien des petits producteurs par rapport à ceux qui les achètent dans le supermarché.

En ce qui concerne l'eau, on n'a pas pu observer une différence à ce niveau, cela est dû au fait que le lieu d'achat de ce produit est en immense majorité le supermarché. Toutefois, les consommateurs n'ayant pas répondu à la question sur le lieu d'achat (pour l'eau) ont noté de manière plus élevée le critère « prix » et moins élevée « l'importance d'une marque connue », ce qui peut suggérer que ces personnes n'achètent pas d'eau en bouteille.

D'une manière générale, il n'y a pas, selon nos résultats, une correspondance évidente entre la montagne et des produits peu transformés comme les fruits. De plus, les buts des consommateurs envers ces produits ne correspondent pas à la consommation d'aliments typiques ou de terroir, puisque le rapport « qualité/prix » a été le seul critère ayant obtenu une moyenne supérieure à « 4 » parmi tous les consommateurs.

Toutefois, il en ressort des pistes qui peuvent être utiles pour la promotion des fruits de montagne. Par exemple, d'autres critères qui ont dépassé la moyenne « 3 » peuvent être travaillés dans des actions marketing visant à renforcer les liens des fruits avec leur origine. C'est le cas de « production respectueuse de l'environnement », « peu d'additifs », et « soutien aux petits producteurs ». Les critères d'achat révélés par rapport aux fruits suggèrent que les valeurs de consommation pouvant être travaillé dans cette gamme de

produits sont liés d'abord à la « fonction utilitaire », et ensuite la « fonction éthique et ou sociale ».

Nous pouvons interpréter ces résultats de la façon suivante : les consommateurs cherchent donc des fruits de qualité, toutefois ces produits doivent être accessibles à des prix raisonnables. Les buts de consommateurs sont : « connaître la provenance » des fruits, « agir éthiquement, avec responsabilité sociale ou environnementale », et une « consommation citoyenne, politique » ; les bénéficiaires étant les consommateurs eux-mêmes, mais également les producteurs et l'environnement.

Au lieu d'étendre une campagne publicitaire au grand public, on pourrait miser sur des canaux de distribution spécifiques. Nous venons de constater que les consommateurs achetant leurs fruits dans des magasins spécialisés ou chez les producteurs ont eu tendance à accorder plus d'importance à des critères tels que « l'origine locale », le « soutien aux petits producteurs », à la « proximité du producteur » et à la production respectueuse de l'environnement ». Ces critères peuvent être mieux communiqués, en cherchant à renforcer le lien avec la montagne et son image, sur des circuits adéquats pouvant devenir une source de valeur pour les fruits de montagne.

En ce qui concerne l'eau, les critères ayant une moyenne supérieure à « 3 », « peu d'additifs », « production respectueuse de l'environnement », sont conformes à l'image de la montagne et de leurs sources et peuvent être utilisés comme arguments de marketing pour l'eau de montagne. Toutefois, le critère ayant obtenu la moyenne la plus élevée, supérieure à « 4 », a été également le « rapport qualité/prix ».

Nous allons approfondir les questions concernant le marché et la promotion des produits de montagne dans le chapitre suivant.

## **4.2 Marché et promotion des produits de montagne**

Les perceptions des consommateurs se sont montrées mitigées entre le territoire et les PM, cependant laissant place à une démarche de valorisation soutenue par la reconnaissance de la dimension culturelle des territoires montagnards, par l'importance accordée à l'environnement et aux producteurs locaux. Dans ce chapitre, nous allons aborder la façon dont les entreprises alimentaires de montagne étudiées font la promotion de leur offre et les formes employées de mise en avant du territoire. Nous allons nous intéresser aux aspects concernant la commercialisation des produits de montagne.

Nous allons commencer par la discussion de résultats sur la situation d'achat des produits de montagne, en croisant ensuite les informations par rapports aux comportements d'achat des consommateurs avec les données recueillies auprès des commerçants.

Nous avons cherché à connaître également, à travers les formes d'approvisionnement, les relations établies entre les différents commerçants et leurs fournisseurs de produits alimentaires de montagne. Les raisons de commercialiser et les contraintes au niveau du développement d'un marché consacré aux produits de montagne seront aussi abordées.

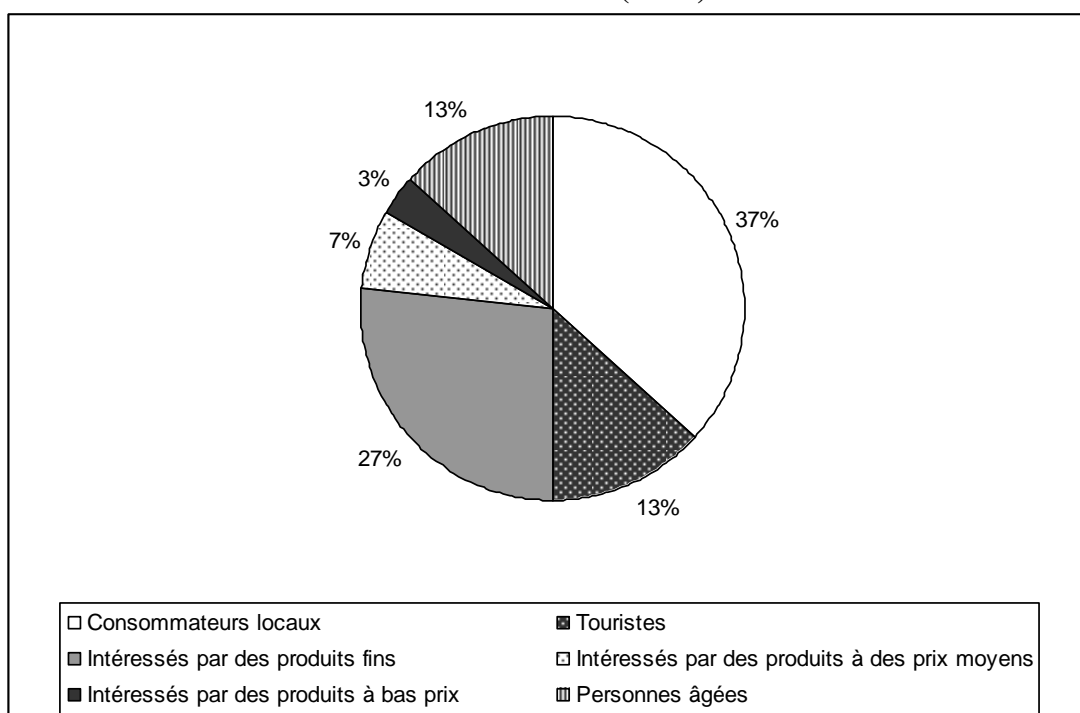
Nous aboutirons à l'analyse de la promotion des produits de montagne offerts par les entreprises étudiées. L'objectif est de vérifier comment la montagne, en tant que telle, est mise en avant, et s'il existe une reconnaissance territoriale renvoyant à l'environnement au sens large, où l'espace géographique est vu en tant qu'espace stratégique.

#### **4.2.1 Les consommateurs concernés par l'offre des produits de montagne**

Dans la section antérieure, nos résultats ont démontré que les produits alimentaires de montagne sont caractérisés par l'importance accordée aux matières premières, aux méthodes de production artisanales et qu'ils sont inscrits dans la culture locale ; les produits de montagne emblématiques étant notamment les produits laitiers.

Alors, si l'on envisage une niche pour les produits alimentaires de montagne, il faut connaître davantage les consommateurs concernés par cette offre et leur comportement d'achat envers les produits de montagne. Ainsi, dans nos entretiens de face-à-face, nous avons demandé aux commerçants quels types de consommateurs seraient les plus intéressés par les produits de montagne. Selon eux, il s'agirait des consommateurs ayant des revenus plus importants et prêts à payer plus cher pour des produits de qualité. Les personnes âgées sont tenues comme plus sensibles à cette offre, car plus soucieuses de l'aspect santé. Les consommateurs les plus concernés seraient les consommateurs locaux, mais il y a potentiel pour atteindre les touristes.

**Graphique 10 – Type de consommateurs des PM selon les commerçants – entretien en face-à-face (n=18)**



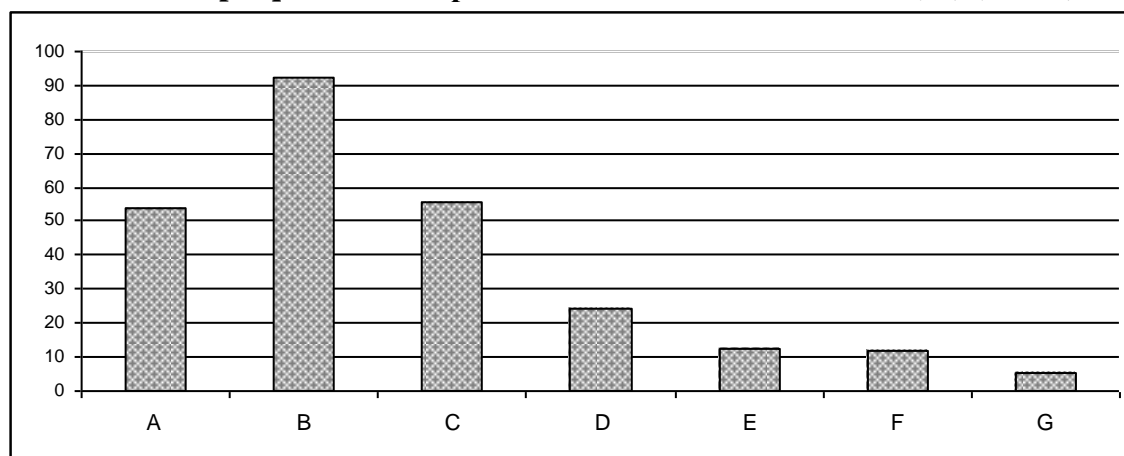
Ces résultats laissent penser qu'il y a bien une image de qualité, mais aussi de valorisation, dans le sens de la valeur économique avec laquelle ces produits arrivent sur le marché.

Coté consommateurs, les comportements d'achat déclarés envers cette offre peuvent nous renseigner à ce propos.

Interrogés sur les occasions auxquelles les consommateurs achèteraient des produits de montagne, les consommateurs ont été invités à signaler jusqu'à trois options dans une liste préalable. Ils ont été plus de 90% à citer « visite d'un endroit situé en zone de montagne » (B), ce qui confirme le potentiel indiqué par les commerçants. Ensuite, dans une moindre mesure « attrait du nouveau » (A), à égalité avec « repas avec des amis ou en famille » (C) (plus de 50%).

A cette question, il était permis de donner jusqu'à trois réponses. Toutes les personnes interrogées y ont répondu, même celles qui ont déclaré n'avoir jamais acheté de produits de montagne auparavant.

**Graphique 11 – Comportement d’achat envers les PM (%) (n=209)**



Légende :

A	Quand vous voulez essayer quelque chose de nouveau
B	Quand vous visitez un endroit situé en zone de montagne
C	Quand vous prévoyez un repas avec des amis ou de la famille
D	Pour l'utilisation de tous les jours
E	Pour le weekend
F	Pour une occasion très spéciale telle qu'un mariage, une communion etc.
G	Je n'achète jamais ou rarement ces produits

Les produits de montagne sont donc associés à des circonstances de consommation particulières, ce qui renforce les résultats par rapport aux caractéristiques des PM que les valeurs recherchées dans ces biens sont celles liées à la « fonction symbolique » et « fonction éthique et ou sociale ». La prédominance de la deuxième réponse est un marqueur du caractère symbolique de la consommation alimentaire, manger des produits locaux est un moyen de s’imprégner des valeurs et de la culture locale, le but de consommation à atteindre étant la « consommation des produits en tant que symboles culturels ».

Cela renvoie aussi à l’idée de la mise en relation des biens, qui se fait à travers leurs caractéristiques, et donc la question de la combinaison de biens.

Comme nous l’avons abordé dans la partie théorique, la notion de biens combinés vient de cette mise en relation, où la somme des caractéristiques des biens dans leur ensemble n’est pas la même que si on les prenait de façon séparée. Lancaster l’a illustré avec l’exemple d’un repas. Si l’on considère que ce repas est consommé entre amis, il va avoir une valeur qui n’est pas la même que si l’on prenait le repas ou la rencontre avec des amis séparément. Dans notre problématique, cela peut aider à comprendre, par exemple, la consommation des produits de montagne sur place.

Toutefois, si l'on pense à étendre les circuits de commercialisation des produits alimentaires de montagne, nous pouvons faire un parallèle avec des produits de terroir. Lapoule et Menvielle (2008) soulignent les potentialités de l'activité touristique en synergie avec la commercialisation de ce genre d'offre, puisque les touristes sont des consommateurs immédiats, mais ils peuvent, après leurs séjour/vacances/visite sur place, devenir aussi des futurs consommateurs. Nous sommes peut-être face à un défi : faire que les touristes des montagnes deviennent des consommateurs des produits alimentaires de montagne. Pour cela, il faudrait que ces produits soient trouvés hors montagne et que les consommateurs reconnaissent que d'autres circuits de commercialisation peuvent être utilisés.

Enfin, nous avons comparé les réponses données à cette question par rapport au lieu de résidence des consommateurs (voir le tableau suivant). Selon le test statistique (Test Z de comparaison de proportions, avec signification de 5%), les seules différences significatives (indiquées \* quand il y a une différence statistique entre proportions de paire analysée, dans tableau 40) sont pour ceux qui achèteraient des PM « pour une occasion très spéciale telle qu'un mariage, une communion etc. ; », ceux-ci étant plus nombreux en montagne, et des consommateurs qui ont déclaré n'acheter « jamais ou rarement ces produits là », plus nombreux en dehors des zones de montagne.

**Tableau 40 – Les occasions pour acheter des PM : comparaison entre consommateurs en zone et hors montagne (n=209)**

Les occasions pour lesquelles les consommateurs achèteraient des PM	Fréquence des consommateurs par rapport au lieu de résidence	
	Montagne	Hors montagne
Quand vous voulez essayer quelque chose de nouveau	48	64
Quand vous visitez un endroit situé en zone de montagne	89	104
Quand vous prévoyez un repas avec des amis ou de la famille	54	62
Pour l'utilisation de tous les jours	27	24
Pour le week-end	10	16
Pour une occasion très spéciale telle qu'un mariage, une communion etc.	17 *	8
Je n'achète jamais ou rarement ces produits là	2	9 *

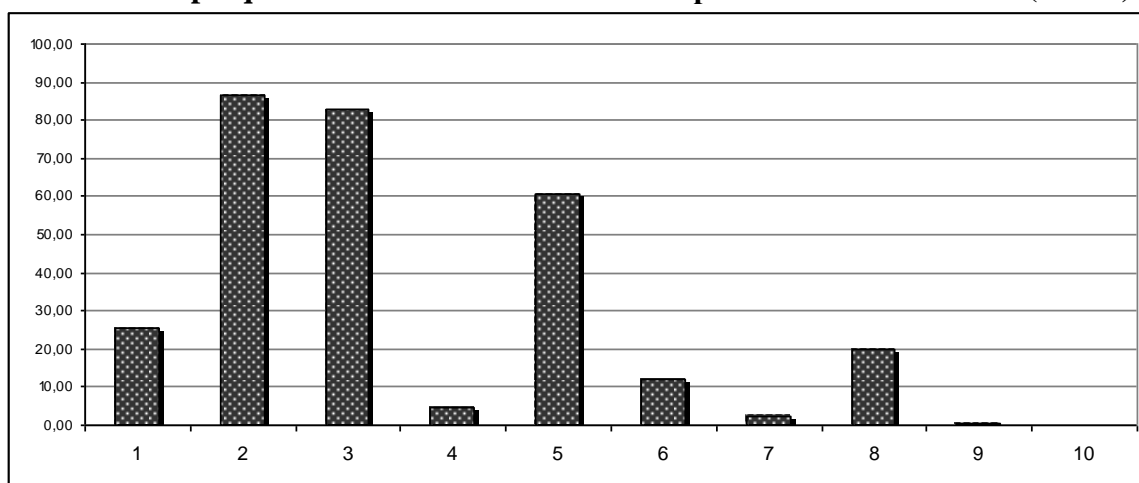
#### 4.2.2 Canaux de distribution

Comme nous l'avons observé dans la première partie de nos entretiens, les consommateurs achètent les deux produits étudiés, l'eau en bouteille et les pommes, en majorité en supermarché. Dans la deuxième étape de l'étude, nous avons demandé les lieux d'achat aussi en ce qui concernait les produits laitiers et la viande.

Les répondants ont déclaré acheter surtout les produits laitiers et l'eau en bouteille au supermarché, la dernière ayant le taux le plus élevé de réponse « Je ne consomme pas ce produit/Je ne sais pas/pas de réponse » : 6,7%.

Pour la viande et les fruits, les consommateurs qui les achètent au supermarché restent autour de 60%, néanmoins, 35% des consommateurs préfèrent les magasins spécialisés, où l'achat se fait soit directement chez le producteur, soit dans des marchés fermiers.

**Graphique 12 – Lieu d'achat des PM d'après les consommateurs (n=209)**



Légende :

1	En épicerie, supérette ou supermarché
2	Directement chez les producteurs
3	Sur les marchés forains ou autres marchés
4	Au restaurant
5	Dans le magasin de vente présent sur le lieu de fabrication
6	De son propre domicile (propre potager, récolte personnelle, chasse, pêche, ...)
7	Par les amis ou la famille
8	Dans les commerces spécialisés (ex.: boucherie)
9	Autre
10	Ne sais pas/pas de réponse

Les résultats, certes, reflètent une tendance assez générale, toutefois, en comparaison avec le comportement d'achat de produits de montagne, ils fournissent des éléments de contraste.

En effet, la question sur les lieux d'achat attendus pour les produits de montagne laisse penser que les consommateurs accordent une importance particulière à l'établissement de relations de proximité avec les producteurs. Lorsqu'ils sont interrogés sur les types de magasins dans lesquels ils s'attendent à trouver des produits de montagne, les consommateurs répondent majoritairement « directement chez les producteurs » (alternative 2=86,6%), « sur les marchés forains ou autres marchés » (3=82,8%) et, ensuite,

dans une moindre mesure, « dans le magasin de vente présent sur le lieu de fabrication » (5=60,8%). Les résultats s'affichent dans le graphique 12, il faut noter que 3 réponses étaient admises à cette question.

Les consommateurs semblent donc associer aux produits de montagne des modes de distribution différents de ceux des produits de consommation courante. Or, dans les focus group nous avons déjà observé que quelques individus considéraient que les « vrais » produits de montagne sont ceux qui sont achetés directement chez les producteurs. Ces résultats confirment d'autres travaux antérieurs sur l'importance accordée aux différents canaux de distribution et aux relations de proximité établies entre producteurs et consommateurs (Giraud, Amblard, 2003 ; Giraud, Lebecque, 2005 ; Fort et al., 2005, Holloway et al., 2007 ; Alkon, 2008).

**Tableau 41 - Lieux où les consommateurs s'attendent à trouver des PM : comparaison entre consommateurs en zone et hors montagne**

Lieux	Fréquence des consommateurs par rapport au lieu de résidence	
	Montagne	Hors montagne
En épicerie, supérette ou supermarché	28	25
Directement chez le producteur	82	99
Sur les marchés fermiers ou autres marchés	81	92
Au restaurant	5	5
Dans le magasin de vente présent sur le lieu de fabrication	52	75 *
De son propre domicile (propre potager, récolte personnelle, chasse, pêche, etc.)	18 *	7
Par les amis ou la famille	3	2
Dans les commerces spécialisés (ex : boucherie)	18	24
Autre	1	0

En ce qui concerne la localisation des répondants, les réponses sur le lieu d'achat des produits de montagne ont été convergentes. Les options d'approvisionnement en produits de montagne les plus fréquentes pour les deux échantillons ont été « directement chez le producteur » et « sur les marchés fermiers ou autres marchés ». Les différences significatives statistiquement (indiquées \* quand il y a une différence statistique entre proportions de paire analysée, selon le Test Z de comparaison de proportions, avec signification de 5%) ont été notées pour les consommateurs qui s'attendent à trouver des PM : « dans les magasins de vente présents sur le lieu de fabrication », plus nombreux pour les habitants hors zone de montagne, et « de son propre domicile (propre potager, récolte personnelle, chasse, pêche, etc.) », réponse plus fréquente naturellement parmi les habitants de montagne.



Si, de la part des consommateurs, les produits de montagne sont associés à des circuits courts de commercialisation, la consommation dégageant une aura symbolique, il importe de connaître les raisons des commerçants qui travaillent avec cette offre, ainsi que leur avis sur un possible « niche de marché » pour les produits de montagne.

Dans les enquêtes commerçants, nous pouvons observer que l'offre des produits de montagne est plus répandue dans les circuits longs, super et hypermarchés, que ne le pensent les consommateurs. Des 14 détaillants appartenant à une chaîne de super ou d'hypermarché, 11 affirment commercialiser des produits de montagne.

Ces résultats peuvent être dû au fait que les commerçants connaissent d'avantage la gamme des produits de montagne que les consommateurs, qui ont plus de mal à repérer ces produits dans des grandes surfaces, par exemple. Toutefois, il se peut que les consommateurs soient plus avertis que l'on ne suppose et qu'ils jugent que les « vrais » - qualificatif donné par les consommateurs lors des réunions, produits de montagne se trouvent en fait dans les circuits courts, auprès de producteurs, comme nous avons pu l'observer dans les discussions de groupes de consommateurs.

**Tableau 42 – Types de commerce enquêté vendant des PM (voie postale) (n=122)**

	Nombre	Vendant PM
Détaillant multiple (chaîne d'hyper ou supermarchés)	14	11
Détaillant indépendant / en franchise	55	27
Magasin d'alimentation	4	3
Magasin touristique	5	5
Point de vente de produits fermiers	6	6
Magasin spécialisé	11	6
Producteur – détaillant	22	6
Vente à l'étalage ou marché	5	5
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>69</b>

Pour mieux cerner la question de la longueur des circuits, nous allons aborder les formes d'approvisionnement des produits de montagne dans la prochaine section.

#### **4.2.2.1 Les circuits d'approvisionnement**

Si l'on s'intéresse à la façon dont les commerçants sont approvisionnés en produits de montagne, on observe que les rapports avec les producteurs sont importants.

Les données concernent les entretiens faits par voie postale, des 122 questionnaires remplis, 58 commerçants ont déclaré travailler avec des produits de montagne et ont répondu aux questions à propos de leur approvisionnement.

Pour certains le circuit est assez court, les livraisons et les collectes effectuées auprès des producteurs représentant à peu près un tiers des interrogés (29,82%). Cependant, entre les commerçants appartenant à un groupe de la grande distribution, l'approvisionnement direct chez le producteur est presque inexistant : un seul a déclaré avoir des produits de montagne par cette voie.

**Tableau 43 – Formes d'approvisionnement de PM par les commerçants – questionnaire voie postale (n=58)**

Approvisionnement	%
Livraison par le grossiste	33,33
Livraison organisée par le transporteur	7,02
Livraison par le producteur	29,82
Collecte chez le producteur	3,51
Collecte chez le grossiste	3,51
Livraison par notre propre système d'approvisionnement	28,07
C'est notre propre production	14,04

D'une part, les produits qui parcourent un circuit plus long, livrés par un grossiste, un transporteur ou par le système d'approvisionnement d'une chaîne de commercialisation, représentent 62% de notre échantillon. Ces résultats renforcent notre réflexion à propos du manque de visibilité, connaissance ou promotion des produits de montagne lorsqu'ils sont disponibles en circuit de commercialisation plus long. Autrement dit, d'après les commerçants interrogés nous avons la plupart de produits de montagne arrivant au marché par des circuits plus longs, les données comparées avec les avis des consommateurs démontrent que ces derniers ont du mal à reconnaître les produits de montagne quand ils se trouvent hors du marché de proximité.

D'autre part, il semble qu'une partie des commerçants sont intéressés par l'offre des produits de montagne. Les producteurs mis à part, nous avons 48% des commerçants qui ont été contacté par un fournisseur ou qui vendent ces produits par décision d'autrui. En revanche, 45% ont cherché des producteurs ou un grossiste pour avoir cette offre dans leurs linéaires.

C'était d'après cette question que nous avons classé les interrogés entre « actifs », « passifs » et « producteurs ». Ceux qui se trouvent dans le groupe « actifs » sont les

commerçants qui se sont rapprochés d'un producteur ou d'un groupe de producteurs et/ou qui se sont rapprochés d'un distributeur ayant comme objectif de s'approvisionner en produits de montagne. Nous avons appelé « actifs » parce que, dans ce cas, les commerçants ont pris l'initiative de chercher ces produits. Les « producteurs » sont ceux qui ont décidé de commercialiser leurs propres produits (individuellement ou à travers un groupe de producteurs, une coopérative). Enfin, les commerçants qui ont été contactés par une centrale de distribution, un producteur ou un groupe, ou un commerçant dont la centrale d'approvisionnement a pris la décision de vendre des produits de montagne ont été classés comme « passifs ». A cette question, 58 interrogés ont répondu, ce qui a donné trois groupes dont la taille est assez inégale : « producteurs » 10 ; « actifs » 23 ; et « passifs » 25.

**Tableau 44 – Classement entre commerçants actifs et passifs par rapport à l'offre des produits alimentaires de montagne – questionnaire voie postale (n=58)**

Façon selon laquelle les commerçants ont commencé à commercialiser des produits de montagne		%
Passif	J'ai été sollicité par un producteur ou un groupe de producteurs	18,64
Actif	J'ai contacté un (ou des) producteur(s) pour commercialiser leurs produits	32,20
Passif	J'ai été contacté par un grossiste	6,80
Actif	J'ai contacté un grossiste	6,80
Producteur	J'ai décidé de vendre mes propres produits	11,86
Producteur	J'ai participé à la création d'une coopérative pour commercialiser les produits de différents producteurs	5,08
Passif	C'est une décision de la centrale d'achat	16,95
	Autre	1,70

La question faisait référence, toutefois, à la façon dont la commercialisation des produits de montagne a débuté dans l'entreprise commerciale. Nous nous sommes alors intéressé aux rapports maintenus entre ces commerçants et leurs fournisseurs, le but étant de vérifier s'il existait actuellement une forme particulière de coopération, collaboration ou relation commerciale pour l'approvisionnement des produits de montagne.

Dans le tableau suivant, nous pouvons constater, en effet, que les « actifs » sont plus en rapport avec les producteurs. Ils sont plus nombreux à avoir un accord d'approvisionnement informel et à commander régulièrement auprès de producteurs. En contraste, plus de la moitié des « passifs » s'approvisionnent dans une centrale propre d'achat, n'ayant pas de contact direct avec les producteurs. De même, ils sont plus de 50% à commander des produits de montagne quand ils en ont besoin, étant moins nombreux que les actifs à avoir un accord ou à passer des commandes régulières.

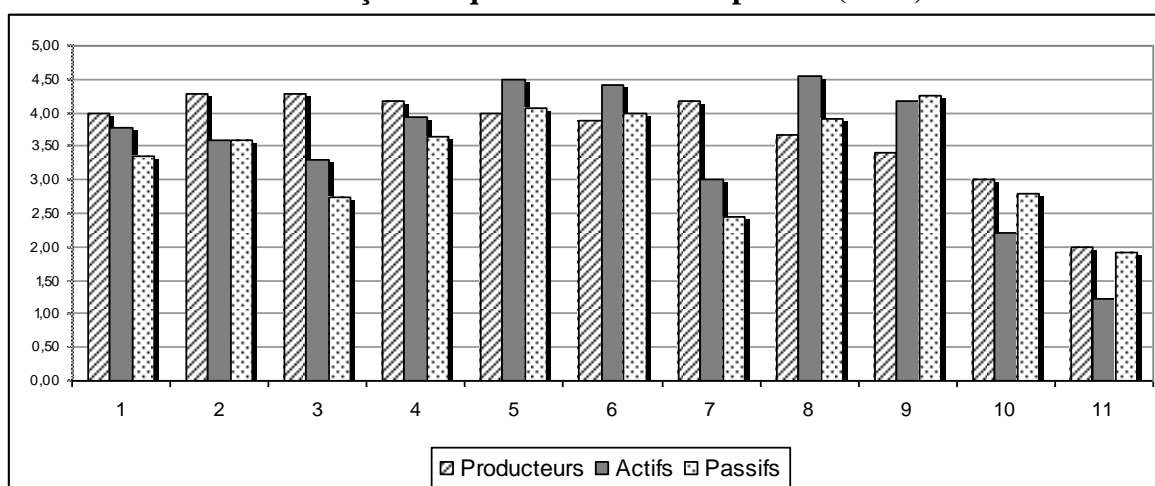
**Tableau 45 – Relations commerciales pour l’approvisionnement de PM - questionnaire voie postale (n=58)**

		<b>Total %</b> n=58	<b>Actifs %</b> n=25	<b>Passifs%</b> n=23
Avec le <b>producteur</b> cité ci-dessus:	J'ai un accord d'approvisionnement informel	13,8	<b>24,0</b>	8,7
	J'ai un contrat	19,0	20,0	17,4
	Je commande quand j'en ai besoin	37,9	<b>36,0</b>	<b>52,2</b>
	J'ai des commandes répétées régulières	19,0	<b>32,0</b>	13,0
Avec le <b>grossiste</b> cité ci-dessus:	J'ai un accord d'approvisionnement informel	0,0	0,0	0,0
	J'ai un contrat	12,1	16,0	8,7
	Je commande quand j'en ai besoin	25,9	<b>28,0</b>	<b>34,8</b>
	J'ai des commandes répétées régulières	15,5	20,0	17,4
	Nous avons une centrale d'achat	27,6	16,0	<b>52,2</b>
	Nous avons une coopérative et nous vendons au détail nos produits	1,7	0,0	0,0
	Je vends au détail mes propres produits	13,79	0,0	4,3
	Autre	5,2	8,0	4,3

On peut donc se demander la raison pour laquelle ces commerçants travaillent avec cette offre. Dans le graphique 13 suivant nous avons les réponses séparées entre « producteurs », « actifs » et « passifs ».

Les différences les plus remarquables sont par rapport à la valorisation des produits fermiers (assertion 2) et à la marge obtenue (3). En effet, ce sont les « producteurs » qui les ont notées comme étant des raisons importantes pour commercialiser des produits de montagne. Toutefois, si d'un côté la vente directe aux consommateurs représente la possibilité d'augmenter les marges, d'un autre côté, les producteurs semblent se heurter à des problèmes de débouchés de leur offre. Ils ont été les seuls à remarquer l'importance de pallier « un manque de points de vente adaptés à ce produit » (7), ce qui est un raison de plus pour approfondir les connaissances à propos des canaux de commercialisation auxquels les consommateurs s'attendent à trouver des PM .

**Graphique 13 - Raisons pour la commercialisation de PM d'après les commerçants – questionnaires voie postale (n=58)**



Légende :

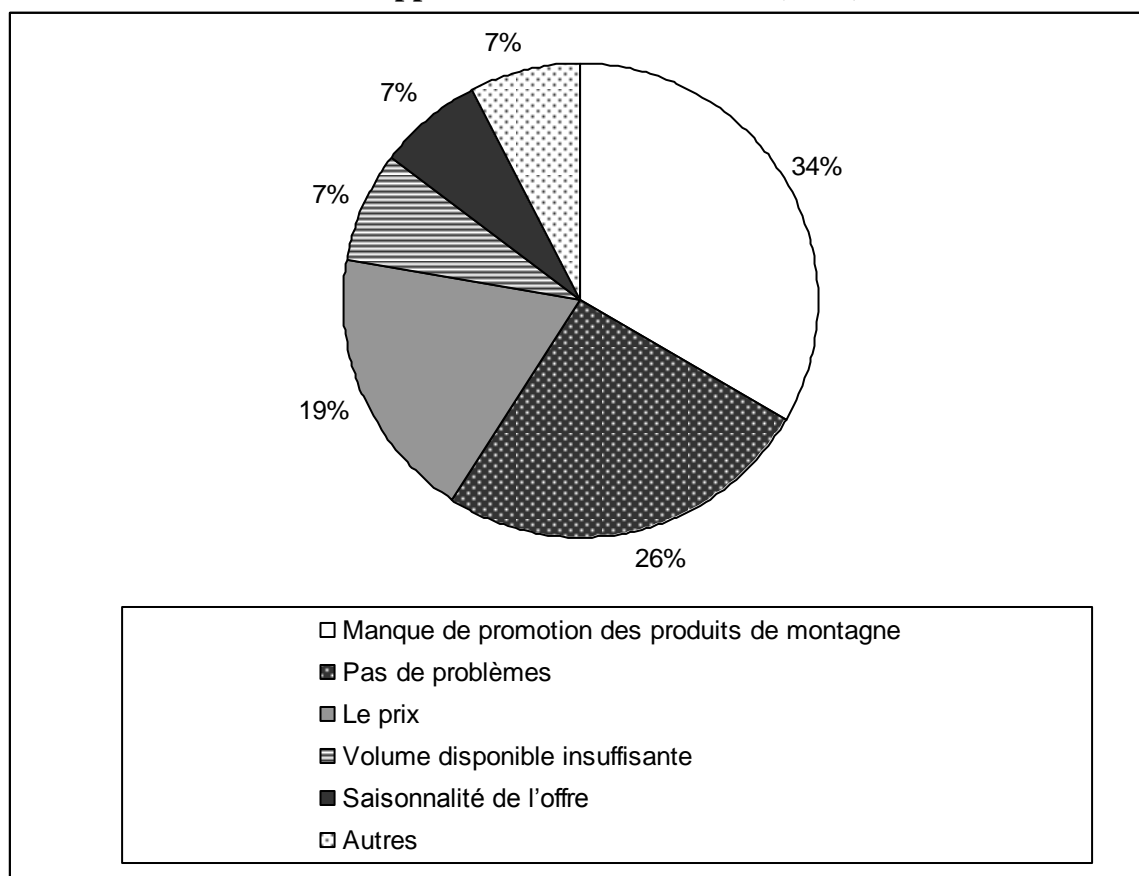
1	Pour diversifier mon activité
2	Pour ajouter de la valeur à des produits fermiers basiques
3	Pour m'assurer une meilleure marge sur le produit
4	Pour soutenir les producteurs de zones de montagne
5	Par intérêt personnel pour les produits traditionnels locaux et régionaux
6	Pour promouvoir la région, la localité
7	Pour pallier le manque de points de vente adaptés à ce produit
8	Pour répondre à la demande des consommateurs sur ce produit
9	Pour vendre un produit de qualité innovant
10	Pour compléter des activités touristiques
11	Pour répondre à la demande de la direction

Chez les « actifs » les raisons les plus répandues pour vendre des produits de montagne ont été « l'intérêt personnel pour les produits locaux ou régionaux » (5), la « promotion de la région » (6) et pour « répondre à la demande des consommateurs » (8). Par les assertions 5 et 6, nous pouvons encore une fois percevoir l'amalgame entre l'origine locale et montagnarde. Nous soulignons que les répondants étaient situés en montagne. D'ailleurs, la plupart des non réponses, globalement, ont été issues des commerçants localisés hors zone de montagne.

Enfin, par rapport aux deux autres groupes, on remarque que tant les « actifs », que les « passifs » ont signalé comme étant plutôt importante l'assertion 9 : pour « vendre un produit de qualité innovante ». Il s'agit d'une réponse à laquelle nous ne nous attendions pas forcément, puisque les résultats pointaient vers l'aspect traditionnel des produits de montagne. On peut interpréter cela comme un signe que cette offre pourrait avoir un potentiel encore inexploité, étant considérée comme une nouveauté dans les linéaires, tout en la considérant comme une gamme de produits traditionnels.

Parmi les facteurs qui empêcheraient le développement d'un marché pour les produits alimentaires de montagne, le prix est tenu au troisième rang, précédé par le « manque de promotion » et par l'absence même de contraintes particulières. Ce sont les réponses données par les commerçants lors des entretiens faits en face-à-face. Ces contraintes ont été signalées sans que les personnes interrogées aient une liste préalable.

**Graphique 14 – Contraintes signalées par les commerçants pour le développement du marché de PM (n=18)**

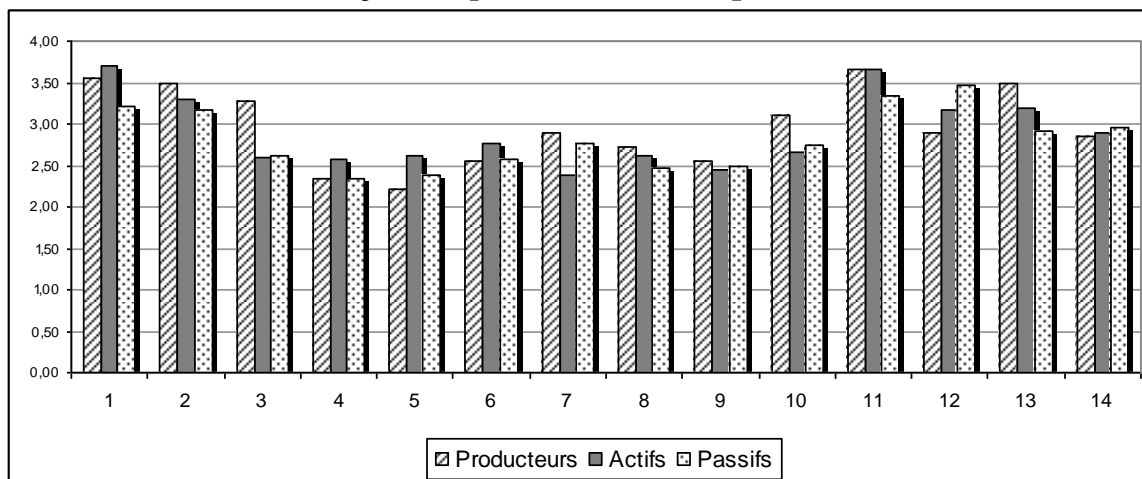


D'après ces résultats, nous avons proposé une liste de contraintes possibles à noter de « 1 » jusqu'à « 5 », le « 1 » représentant « pas du tout d'accord », le « 3 », neutre, et le « 5 », « tout à fait d'accord ». La tendance observée auparavant s'est répétée, à cela s'ajoute un taux élevé de non réponse ou de « ne sais pas/pas applicable » : autour de 55%.

Globalement, parmi les quatorze contraintes proposées, qui remettaient à la qualité, la saisonnalité, la demande insuffisante, entre autres, seulement 5 ont dépassé la « note neutre 3 ». A nouveau, on retrouve le « prix » (contrainte 12), notée 3,23 ; mais aussi la « faible disponibilité pour les consommateurs » (13), notée en 3,06 ; et la « saisonnalité de la production » (2), notée 3,32.

Les contraintes qui ont dépassé les « 3,5 » ont été le « volume de production limité » : 3,53, élément qui apparaît pour la première fois dans nos enquêtes ; et la « communication insuffisante », tenue comme la contrainte la plus importante, notée à 3,56.

**Graphique 15 – Contraintes liées à la commercialisation de PM d’après les commerçants – questionnaires voie postale (n=58)**



Légende :

1	Volume de production limité
2	Saisonnalité de la production
3	Irrégularité des livraisons
4	Faiblesse des standards de qualité
5	Qualité irrégulière
6	Apparence de ces produits
7	Emballage de ces produits
8	Problèmes logistiques dans leur approvisionnement
9	Faible nombre de consommateurs intéressés
10	Saisonnalité de la demande
11	Communication insuffisante
12	Prix
13	Faible disponibilité pour les consommateurs (type de magasins)
14	Contraintes législatives (ex : étiquetage, sécurité)

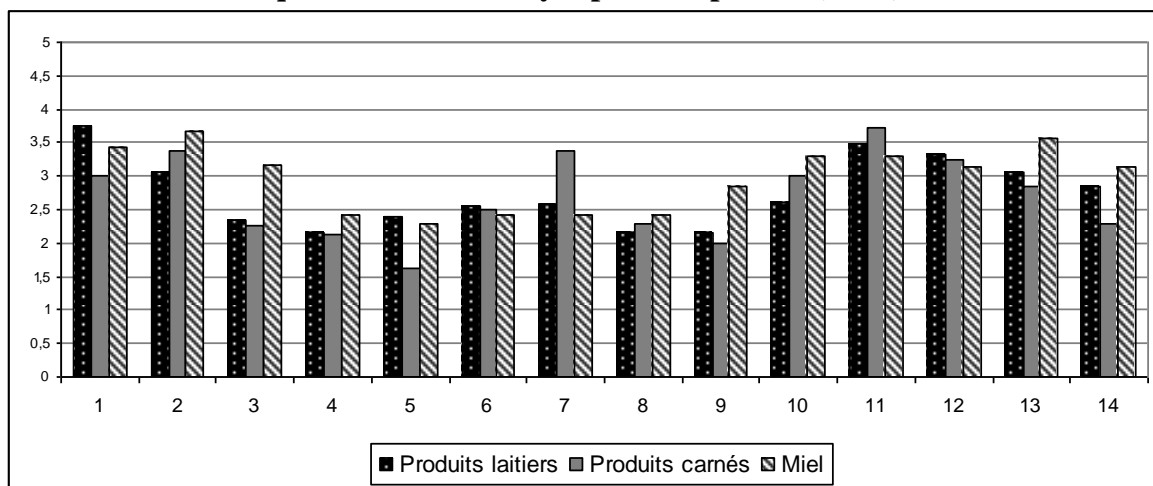
Toutefois, si l’on regarde les réponses par rapport au classement proposé entre « producteurs », « actifs » et « passifs », on constate que le « prix » (12) est une contrainte notamment pour les « passifs ». Les « producteurs » se sentent un petit peu plus concernés par la « saisonnalité de la production » (2) et « la saisonnalité de la demande » (10), ce que l’on peut comprendre, puisque pour les autres, les produits de montagne représentent une opportunité de diversification dans leurs linéaires. Curieusement, « l’irrégularité des livraisons » (3) est apparue comme étant une contrainte pour les « producteurs », davantage que pour les autres commerçants. En ce qui concerne la « communication insuffisante » (13), les trois groupes ont à peu près convergé dans leur avis.

Autre contrainte qui apparaît davantage importante pour les « producteurs » que pour les autres : « faible disponibilité pour les consommateurs » (13). Rappelons que les « producteurs » ont signalé comme une des raisons de vendre des produits de montagne « pallier le manque de points de vente adaptés à ce produit ».

Enfin, analysons aussi les contraintes par rapport aux types de produits de montagne. Pour les commerçants qui ont choisi de répondre aux questions en se fixant sur le miel, les produits carnés et les produits laitiers, la petite échelle de production a été notée comme un attribut important (note  $\geq 4$ ), indiquant que le volume de production est vu comme une entrave au développement d'un marché consacré aux produits de montagne.

Les commerçants qui se sont fixés sur les produits carnés ont donné des notes moins élevées pour toutes les contraintes, moyenne de 2,68, c'est-à-dire, ils ont été plutôt en désaccord sur le fait que les contraintes suggérées s'avéraient des problèmes. La contrainte la plus importante étant la « communication insuffisante » (11), notée 3,71. Ensuite « la saisonnalité de la production » (2) et « l'emballage de ces produits » (7), notée 3,37. Après, apparaît le « prix » (12), 3,25 ; et enfin « le volume de production limité » (1) et la « saisonnalité de la demande » (10), les deux, toutefois notées 3, c'est-à-dire, avis « neutre ».

**Graphique 16 – Contraintes liées aux types de produits de montagne – réponses aux questionnaires envoyés par voie postale (n=58)**



En revanche, en ce qui concerne les produits laitiers, le « volume de production limité » (1) est la contrainte la plus importante, notée 3,76. La moyenne de toutes les contraintes chez ces commerçants est restée autour de 2,75, assez basse. Après le volume limité, nous avons la « communication insuffisante » (11), notée 3,47, qui semble être un



problème même pour ceux qui commercialisent les « produits emblématiques de montagne ». Ensuite, ils signalent le « prix » (12) des produits, 3,33.

Pour ceux qui ont choisi le miel, la moyenne de toutes les contraintes s'est révélée plus élevées que pour les autres produits : 2,97, tout de même plutôt dans la « neutralité ». Pour ces commerçants, le problème est d'abord la « saisonnalité de la production » (2), notée 3,66. Ensuite, ils se heurtent à la « la faible disponibilité pour les consommateurs » (13), 3,57 ; et, enfin, le « volume de production limité » est signalé, étant noté en 3,43.

En affichant les moyennes générales et la contrainte en question, en dépit des leurs scores non élevés, on constate, en effet que le volume de production apparaît comme une contrainte notamment pour les produits laitiers et dans une moindre mesure pour le miel.

**Tableau 46 – Le volume de production comme contrainte par rapport au types de PM commercialisé - questionnaire voie postale (n=58)**

	Produits laitiers	Produits carnés	Miel
<b>Volume de production limité</b>	3,76	3,00	3,43
Moyenne de toutes les contraintes	2,75	2,69	2,97
<b>n</b>	21	8	7

Ainsi, si l'on veut étendre le marché des produits alimentaires de montagne, il faut cerner deux problèmes. Tout d'abord, miser sur des campagnes publicitaires, marketing, faire en sorte que les consommateurs reconnaissent qu'il y a d'autres formes d'achat des produits de montagne, que ceux-ci peuvent être rencontrés en zones de plaine. Mais il faut également penser à la régularité de l'approvisionnement.

### 4.2.3 La promotion des produits de montagne

Comme nous avons pu l'observer, les acteurs impliqués dans la distribution et vente des produits de montagne, ceux qui sont en contact avec les consommateurs, signalent le manque de promotion comme le principal obstacle pour le développement de ce marché. Ils ont été 34% à le signaler dans les entretiens en face-à-face. Dans les questionnaires envoyés par voie postale, la moyenne des toutes les contraintes s'est révélée en générale basse, la « communication insuffisante » étant la contrainte la plus importante notée pour les trois différents groupes de commerçants concernés.

**Tableau 47 – Contrainte communication insuffisante par rapport au type de commerçant - questionnaire voie postale (n=58)**

	Tous	Producteurs	Actifs	Passifs
<b>Communication insuffisante</b>	3,56	3,67	3,67	3,35
Moyenne de toutes les contraintes	2,88	2,97	2,90	2,82
<b>n</b>	58	10	25	23

La même tendance est observée, si l'on fait un découpage au niveau des produits de montagne, toutefois de façon plus prononcée en ce qui concerne les produits carnés.

**Tableau 48 – Contrainte communication insuffisante par rapport au type de PM commercialisé – questionnaire voie postale (n=58)**

	Produits laitiers	Produits carnés	Miel	Sans produit spécifié
<b>Communication insuffisante</b>	3,48	3,71	3,29	3,57
Moyenne de toutes les contraintes	2,75	2,69	2,97	2,87
<b>n</b>	21	8	7	21

Dans les sections qui suivent, nous allons analyser la façon dont les entreprises concernées par notre recherche font la promotion de leurs produits de montagne. Tout d'abord, il sera question des entreprises d'eau en bouteille : la SEEM, responsable de la production de l'eau Valécrin, et Aquamark, qui produit l'eau Laqueuille et Eco+. Ensuite, nous allons examiner les voies empruntées par les fermiers situés en Lozère transformateurs de fromage et de charcuterie.

Nous avons cherché aussi les avis de différents acteurs à propos de la question du label « produit de montagne » lors de nos enquêtes consommateurs et commerçants. Ainsi, dans les deux premières sections, nous essayons de comprendre si la montagne est mise en avant dans les stratégies de communication et promotion des produits. Dans la troisième section, il sera question spécifiquement d'un label générique montagne.

#### **4.2.4 Différenciation et création de valeur par l'origine montagnarde**

Dans cette section, nous allons analyser les stratégies à travers lesquelles les entreprises de montagne cherchent à créer de la valeur, ou à différencier leur offre vers la « spécification » de ressources.

Selon la proposition de Colletis et al. (1997), nous avons, dans tous les cas, étudié un passage de facteurs potentiels de production, c'est-à-dire des ressources, au stade d'actifs. Les ressources étant des facteurs potentiels, et les actifs étant des facteurs en activité. Comme le soulignent les auteurs, il y a là une distinction de nature entre les facteurs génériques et spécifiques. Les facteurs génériques renvoyant à une problématique de rareté et d'allocation optimale d'une ressource préexistante, la spécificité renvoyant à l'analyse de création d'une ressource qui se constitue à l'occasion de la production. Quand nous avons des ressources activées qui sont spécifiques, elles sont liées à un processus de production particulier.

Reste à savoir comment la spécificité, ou la singularité, de l'offre des produits alimentaires de montagne étudiés est affichée lors de la vente. Autrement dit, quelles sont

les stratégies employées par les entreprises de montagne pour créer de la valeur en se basant sur leur origine ?

#### 4.2.4.1 L'eau de source de montagne

En ce qui concerne les deux entreprises d'eau, les produits sont vendus comme produits de montagne, mais cette référence n'est pas utilisée de la même façon. L'eau Valécrin est vendue comme « eau de source des Alpes ». Pour SEEM, le fait que la source soit localisée dans le Parc National des Ecrins est plus important que l'origine en soi. Cela permet au produit d'être vendu comme un produit des Alpes.

L'eau Laqueuille, quant à elle, est vendue sous la marque de distributeur « Repère », qui signale aux clients « des produits de qualité supérieure garantie par des tests en laboratoire à des prix de 25 à 30% moins cher ». Bien que la source soit indiquée, le produit mise sur la montagne, en affichant le label « produit de montagne » de façon visible sur son étiquette.

Pour le responsable d'Aquamark, entreprise qui met sur le marché l'eau Laqueuille, et appartenant au groupe Leclerc, l'origine est soulignée avant tout à travers l'étiquette. Dans la description du produit « Eau de source de montagne », le dernier mot y est affichée en lettres rouges de taille plus grande, il y a également la présence du label auquel nous avons fait référence, d'informations précises à propos de l'altitude de la source et le dessin faisant référence aux puys volcaniques du Massif Central.

**Figure 17 – Etiquette de la bouteille d'eau Laqueuille**



L'eau Valécrin possède une étiquette bleue qui renvoie à l'image de la montagne enneigée de haute altitude. Le nom du produit « Valécrin », selon la personne interrogée, conduit les consommateurs à associer l'eau à la région alpine, le label « produit de montagne » n'étant pas utilisé depuis 2005. En 2000 et 2001, Valécrin utilisait le label officiel du Parc National « Les Ecrins », en 2002 le label a cessé d'être utilisé du fait de son coût : 0,015 euro/bouteille.

**Figure 18 – Bouteille d'eau et étiquette de l'eau Valécrin**



Dans l'étiquette de Valécrin, nous trouvons quelques uns des éléments soulignés et analysés par Bozonnet (1999) dans la publicité d'autre marque d'eau en bouteille (Evian). Il s'agit de la dominance du bleu ; de la simplicité et de la netteté des formes et contours ainsi que de l'aspect géométrique. Ces éléments, repérables dans un grand nombre de publicité sur la montagne, veulent transmettre l'idée de pureté associée à la source.

En effet, les deux responsables interrogés perçoivent leur produit, du fait de la localisation des sources, comme étant un produit de qualité. Pour le responsable d'Aquamark, les caractéristiques les plus remarquables du produit sont le « goût » et la « pureté du produit ». Pour le propriétaire et dirigeant de la SEEM, ce sont « l'environnement naturel de la production » (on pourrait interpréter 'l'environnement naturel de la source'), la « pureté du produit », la « provenance montagne », « l'authenticité du produit » et la « qualité de la matière première ». Pour les interviewés, les caractéristiques mentionnées sont totalement liées à l'origine montagne.

Pour le directeur d'Aquamark, « les eaux des sources de montagne sont de meilleure qualité », car elles transmettent « une image de pureté », elles sont perçues comme étant « plus pures que les autres ». Dans ce cas, « la montagne est un critère de qualité, dû à l'altitude et à l'environnement moins pollué » selon lui. La qualité du produit est affectée positivement, étant donné que les sources sont mieux protégées et que l'eau

elle-même est davantage épargnée du contact avec des éléments chimiques – notamment nuisibles –, l'interviewé cite la faible présence de nitrates comme exemple.

Le dirigeant de la SEEM insiste aussi sur « l'image de pureté », selon lui, Valécrin renvoie à une idée de « nature intouchée ».

En ce qui concerne la communication des caractéristiques positives du produit vers les consommateurs, pour la SEEM, elles sont pleinement communiquées via la marque et le packaging, en jouant sur l'image de la montagne enneigée et l'affichage de l'origine alpine (« eau de source des Alpes »).

L'entreprise a créée aussi un site internet en français et en anglais, dont la communication est basée sur le thème « l'esprit des Alpes », (<http://www.valecrin.fr/index-us.html>). Sur le site, on retrouve des informations sur la source, le produit (taux de calcium, magnésium, potassium, entre autres), le site de production (que l'entreprise invite à visiter, individuellement ou en groupe, sur rendez-vous). Sur le site, il y a aussi l'espace presse, qui met à disposition différents reportages dont l'entreprise a fait l'objet depuis 2008. Localement, la SEEM travaille sa notoriété en sponsorisant des clubs et des événements régionaux, tel que la Traversée du Vercors et les 10 Km de Grenoble. Le directeur de l'entreprise est convaincu du potentiel de l'image de la région des Alpes pour imprimer une certaine authenticité sur son produit.

De même, la directrice de l'agence locale de Développement Matheysine, partenaire de la SEEM, juge que la stratégie de communication doit miser sur l'origine régionale. Elle trouve que le Parc des Ecrins est bien connu, et la localisation sur les Alpes représente un atout pour la communication.

Pour l'eau Laqueuille, la communication mise sur la montagne, plutôt que sur l'origine auvergnate. Les caractéristiques positives du produit, selon le responsable de l'usine, étant communiquées à travers son nom « eau de source de montagne », ce dernier mot figurant de façon plus marquante que les autres informations sur l'étiquette du produit.

Alors, est-ce que cette communication se traduit dans la valorisation des produits, est-elle créatrice de valeur ?

Dans, le cas d'Aquamark, nous pouvons constater que mettre en avant la montagne est clairement une voie de valorisation qui permet au groupe Leclerc l'offre d'une gamme intermédiaire de produits différenciés de l'eau premier prix. En moyenne, la bouteille de 1,5 litres de l'eau Laqueuille est vendue à 0,18 €/litre, alors que l'Eco+ (premier prix) est vendue par 0,10 €/litre.

Pour SEEM, l'origine lui permet aussi de valoriser le produit. En moyenne, pour les bouteilles de 1,5 litre, l'eau Valécrin est vendue à 0,22 €/litre. Selon le directeur de la SEEM, l'entreprise ne perçoit pas de bénéfices d'exploitation, mais ses attentes sont plutôt optimistes.

En tous cas, si la provenance montagne joue sur la valorisation du produit, pour le dirigeant de SEEM, ce sont d'autres acteurs de la chaîne qui en tirent profit. Pour le dirigeant d'Aquamark, les bénéfices les plus importants restent pour les magasins Leclerc, ce qui est l'objectif même de l'entreprise.

#### 4.2.4.2 Produits fermiers de montagne

Pour les produits fermiers de Lozère, on pourrait faire un parallèle avec le groupe « producteur » de nos enquêtes auprès des commerçants, tout en soulignant que les questionnaires employés sont différents, ainsi que l'échantillon. Le problème de la communication ou promotion des produits de montagne, était d'un côté souligné comme une contrainte importante pour les producteurs enquêtés en tant que commerçants, sans que nous puissions, toutefois, approfondir la question. D'un autre côté, en Lozère, nous avons des questions plus approfondies sur les stratégies de vente, de promotion et de coopération qui peuvent nous donner d'autres éléments de réponse.

Les produits offerts par ces entrepreneurs de Lozère sont de la charcuterie, dont du foie gras et du pâté de canard, et du fromage. Ce sont les deux produits les plus cités quand nous avons demandé aux consommateurs et aux commerçants de mentionner des produits alimentaires de montagne.

Les raisons les plus importantes pour commercialiser les produits de montagne entre les producteurs-commerçants ont été « ajouter de la valeur aux produits fermiers » et « assurer une meilleure marge sur le produit ».

**Tableau 49 – Raisons pour commercialiser des PM par les « commerçants-producteurs » - questionnaire voie postale**

	Producteur
Pour ajouter de la valeur à des produits fermiers basiques	4,29
Pour m'assurer une meilleure marge sur le produit	4,29
Moyenne de toutes les raisons	3,71
<b>n</b>	10

Ce résultat est corroboré par les réponses obtenues en Lozère, les répondants ont justifié le choix en termes de produits par la possibilité de la génération d'une valeur ajoutée, reste à savoir si la montagne est utilisée comme une source de 'création de valeur'.

Tous les interviewés en Lozère ont souligné que les produits ne sont vendus comme « produit de montagne » pour aucun d'entre eux.

La majeure partie de la vente étant sous forme directe, les producteurs trouvent que leur offre est mieux valorisée en affichant les termes « transformation fermière » que « produit de montagne » ou « Lozère ». Il faut souligner que ces producteurs s'adressent essentiellement au marché local. Un seul des enquêtés, qui vend une partie de sa production en dehors de la région, fait remarquer l'origine « Lozère ».

Les efforts pour mettre en valeur et promouvoir leur offre passe par des actions entreprises dans un cadre commun, dont la proximité avec les consommateurs et la qualité « fermière » des produits est l'attribut mis en avant. Il est fréquent pour les interrogés d'organiser des marchés forains dans différentes villes de la région, notamment pendant l'été. Ils organisent aussi des journées « portes ouvertes » pour accueillir des consommateurs dans la ferme et l'atelier.

En outre, ces producteurs, qui se prévalent de méthodes plutôt artisanales, situés dans un département localisé dans sa totalité en zone de montagne, offrent ce que les consommateurs considèrent comme des produits de montagne « authentiques », mais n'utilisent pas la « montagne » pour promouvoir leurs produits.

On peut penser que leur situation géographique est si évidente qu'ils n'ont pas besoin de l'afficher. La montagne leur étant tellement proche, elle fait partie de leur vie quotidienne au point qu'ils n'ont peut-être pas la nécessité de l'affirmer. Rappelons aussi que pour plus de 90% des consommateurs, l'occasion d'achat des produits de montagne signalées a été lors « d'une visite dans un endroit de montagne ».

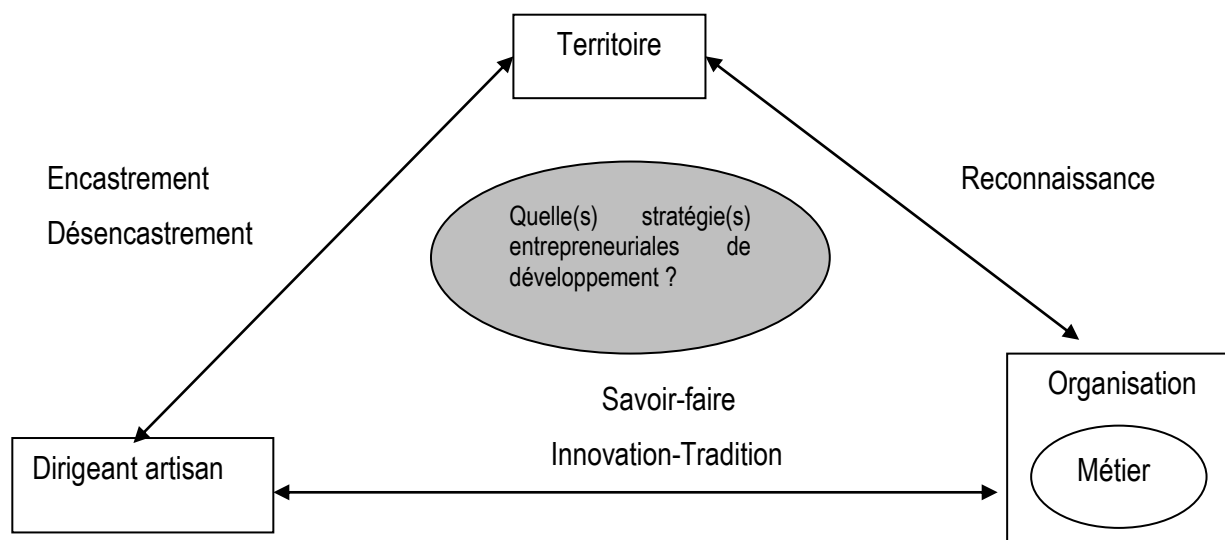
Ces fermiers font preuve « d'intelligence managériale » faisant valoir leur savoir-faire. Ainsi, une fois en montagne, en s'adressant au marché local, l'enjeu est de se différencier d'une offre industrielle ordinaire en affichant le fait d'être fermier, de transformer soi-même le produit en question, d'être héritier de savoir-faire locaux.

Dans ce cas, nous pouvons faire un parallèle avec les stratégies d'entreprises artisanales, analysées par Polge (2008), qui cherchent à valoriser leur offre en s'appuyant sur la typicité.

Le métier reste un actif central dans la combinaison tradition-innovation. « La figure du patron-entrepreneur étant centrale, dans la mesure où le dirigeant crée de la valeur par la stratégie de développement en s'appuyant sur sa particularité (Polge, 2008, p. 131).

Si les produits renvoient à la tradition, leur valorisation peut être le fruit d'un processus innovant. Les innovations se révèlent aussi par des idées individuelles - telles que celle d'ouvrir les portes de l'atelier fromager à la visite de touristes, qui accompagnent la fabrication sur place.

**Figure 19 – L'encastrement des PME dans le territoire**



*Source : Polge, 2008.*

#### **4.2.4.3 Le territoire dans la création de valeur: à chacun sa montagne**

Nous avons pu observer que les entreprises développent des stratégies distinctes pour un même objectif : la différenciation de leur offre sur le marché. On retrouve différentes formes de mise en avant des différents éléments jugés par les entrepreneurs comme porteurs d'un potentiel de valorisation auprès des consommateurs, toujours liés d'une certaine façon à leur origine. Néanmoins, et selon Porter (1999), nous avons des firmes différentes, sans être exactement différenciées, sans arriver à se lancer dans des stratégies vraiment singulières ou originales.

Dans le cas des TPE fermières de Lozère, les ressources agricoles sont activées du fait de leur transformation à la ferme. L'élément mis en avant par ces producteurs fermiers est plutôt lié à la notion de métier, autrement dit, les ressources participent à un processus de production particulier. Cette stratégie fait écho aux résultats sur les caractéristiques des produits de montagne d'après les consommateurs.

Par les réponses obtenues, nous avons pu observer que les rapports avec le territoire montagne atteignent la dimension physique et culturelle. Ce sont des produits qui mobilisent une relation entre temps et espace, d'où se dégage la notion de patrimoine, liée



à la dimension historique et culturelle du territoire. Ce contenu patrimonial constitue leur source de différenciation dans le marché (Pecqueur, 1992 ; Barjolle et al., 1998 ; Bérard et al., 2005, Muchnik, 2006). Toutefois, si les fermiers font appel au patrimoine, la communication de l'ancrage territorial ne prend pas tout à fait la forme de la montagne.

Rappelons que la littérature sur l'origine des produits alimentaires met en avant les relations producteurs-consommateurs analysant une proximité fondée sur la ré-ancrage (reembedding) des produits au 'local' (Bessière, 1998 ; Marsden, 1998 ; Valceschini, 2000 ; Parrot et al., 2002 ; Roos et al., 2007 ; Fonte, 2008). Le produit serait ainsi imprégné de son contexte environnemental et communautaire, de telle sorte que l'expérience de la consommation dépasse la fonction utilitaire pour se situer dans une situation de consommation symbolique.

Grâce à cette notion de patrimoine sous-jacente à l'offre des produits fermiers, la caractéristique « locale » de la production l'emporte sur l'origine montagne elle-même. En effet, la réputation des produits locaux contribue à leur réussite. Ce fait peut être illustré par l'affirmation d'une des personnes interrogées, qui dit qu'une des contraintes liée à son activité est le fait que ses produits, le foie gras et le pâté de canard, ne sont pas des produits typiques du territoire. En outre, ce producteur, différemment de celui qui produit de la Tomme du Gévaudan – un fromage typique du territoire, ne bénéficie pas d'une réputation ancienne.

Autrement dit, la montagne est présente sans être mise en avant, elle est sous-jacente. Ce que peut s'expliquer par la mise en marché de la production.

En revanche, pour ce qui est de l'eau de source de montagne, nous sommes face à des processus de production, c'est-à-dire d'extraction et de mise en bouteille, qui mobilisent une technologie de pointe. En effet, les personnes interrogées soulignent l'investissement dans des lignes de production qui leur permettent d'avoir une mise en bouteille totalement automatisée en accord avec les normes d'hygiène en vigueur. Ainsi, quand on examine les moyens par lesquels les usines d'eau cherchent à différencier leur offre, on s'aperçoit que des notions comme savoir-faire et métier acquièrent un sens bien distinct par rapport aux fermiers de Lozère. Il s'agit d'une connaissance industrielle qui permet d'aller chercher de l'eau en altitude, où la nature est intacte du contact des activités humaines. Et c'est exactement cela qui fait que l'eau de montagne est perçue comme un produit différencié.

Dans ces cas, la littérature qui porte sur la valorisation des indications d'origine, fondée notamment sur la dimension culturelle du territoire, présente des limites pour analyser un produit comme l'eau, du fait de sa spécificité. Car, si la nature liée à l'origine, avait ce rôle de rapprocher consommateurs et producteurs, après une « séparation » liée aux processus industriels standardisés, on retrouverait, dans le cas de l'eau, une nature détachée des hommes.

Comme Wilk (2006), Bozonnet (1999) et Opel (1999) l'ont démontré, tout le schéma de communication des eaux en bouteille envisage de légitimer la pureté du produit. Ainsi, en comparaison avec des produits dont on cherche à mettre en avant la singularité d'un savoir-faire, la communication autour de l'eau est à l'opposé. Elle est détachée des agents occupés de son extraction et de sa mise en bouteille.

Par ailleurs, cette insistance, à travers les images « grandeur nature » où seul l'environnement sauvage figure, a aussi comme effet d'effacer tous les processus de captation, embouteillage, transport, entre autres. Dans ce sens, l'eau n'est jamais personnalisée, ce qu'il faut retenir aux yeux des consommateurs c'est le lien avec sa source d'origine. Le produit se trouve plus proche des premières évocations des consommateurs sur la montagne dans notre étude, caractérisées par la dimension géographique du territoire, pleines de références à une nature idyllique.

Nous pouvons conclure que, si la montagne n'est pas mise en avant en tant que telle, dans tous les cas, il y a une reconnaissance territoriale renvoyant à l'environnement au sens large, dans la mesure où l'espace géographique est un élément dans la stratégie de création de valeur des entreprises. La création de valeur étant appuyée sur la dimension locale de la production, toutefois la logique sous-jacente dans la différenciation de chaque type de produit, les produits fermiers d'un côté, et l'eau en bouteille de l'autre, sont en rapport avec le secteur d'activité et le marché auquel les entreprises enquêtées participent. Nous analyserons les entreprises, leurs structures, leur ancrage territorial dans la chapitre suivant, après avoir traité de la question du label « montagne ».

#### **4.2.5 Label montagne ?**

Nous avons abordé lors de nos entretiens la question d'un possible label « montagne ». Golan et al. (2001), en analysant la labellisation alimentaire, révèle la complexité de la tâche, puisque au moment de choisir les informations fournies par un label, nous sommes en face d'une demande diversifiée, qui a des préférences diverses et

qui accordent un poids variable aux attributs du produit. De plus, si la labellisation a pour objectif de différencier un produit vis-à-vis d'une offre similaire, la réussite dépend de l'importance que les consommateurs attachent aux attributs mis en avant et à la difficulté de les percevoir sans que l'information ne leur soit fournie.

Un autre facteur, pris en considération, est la promotion des produits de montagne si l'on considère un marché étendu. Dans ce cas, un signe, un label pourrait aider les consommateurs à repérer les produits de montagne. Nous avons posé la question aux consommateurs, ainsi qu'aux commerçants. Les avis sont partagés.

A la question « pensez-vous que pour les produits alimentaires de montagne, il devrait y avoir un label gouvernemental ou européen qui certifie que ces produits soient réellement des produits de montagne ? », la grande majorité des consommateurs, 89%, ont répondu « oui » ; 5% ont dit « non » et 6% n'ont pas répondu ou ont répondu « ne pas savoir ».

On pourrait interpréter ce haut taux de réponses favorables comme une méfiance des consommateurs par rapport à de nombreux produits industrialisés qui font référence à la montagne. Ceci a été un point de débat pendant les réunions de consommateurs, comme on l'a vu, quelques remarques recueillies portaient sur des « vrais » et de « faux » produits de montagne.

Par ailleurs, si l'on revient sur les lieux où les consommateurs s'attendent à trouver les produits en question et les occasions pour les consommer, deux scénarios se dessinent.

D'un côté, si la majorité s'attend à trouver ces produits « directement chez le producteur » (86,5%) et dans des « magasins présents sur le lieu de fabrication » (82,8%), et les consomment surtout « lors d'une visite à un endroit situé en montagne » (92%), cela laisse penser à une consommation sur place et à des relations de proximité entre producteur et consommateur. Dans ce contexte, l'utilité d'un label « montagne » serait discutable.

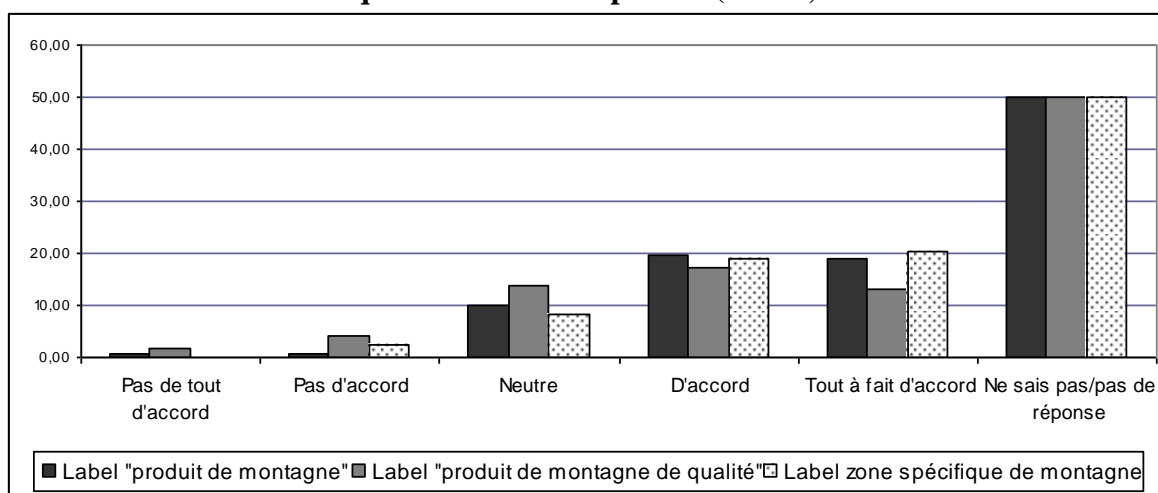
D'un autre côté, si ces mêmes consommateurs désirent étendre la consommation des produits dégustés sur place, un label peut jouer un rôle dans l'expansion des marchés potentiels pour les produits de montagne en aidant les consommateurs à les repérer, les identifier et certifier leur origine. Reste toujours la question de la lisibilité d'un label montagne par rapport aux produits qui les portent et par rapport à d'autres labels plus connus des consommateurs.

Nous avons vérifié du côté des personnes qui ont déclaré ne pas avoir déjà acheté des produits de montagne. Elles sont caractérisées par un taux élevé de non réponses aux

différentes questions posées, n'étant pas en mesure de citer des exemples de produits de montagne. Pour cette catégorie, peut-être moins familière aux produits en question, le label pourrait les aider à repérer l'offre alimentaire de montagne. En effet, tous ceux qui ont déclaré n'avoir jamais acheté des produits de montagne auparavant, ont été favorables à un label « montagne ».

Côté commercialisation, les personnes interrogées se montrent plus sceptiques par rapport à un label « montagne ». A ce propos nous avons proposé trois sortes de labels et dans les trois situations, les commerçants se sont montrés plus réservés que les consommateurs quant à la possibilité qu'une telle démarche puisse se traduire par une meilleure visibilité dans le marché.

**Graphique 17 – Avis des commerçants sur le label « produit de montagne » - questionnaire voie postale (n=122)**



D'abord, nous avons demandé : « Pensez-vous qu'un label 'produit de montagne' peut attirer l'attention des consommateurs envers ces produits? ». En prenant en compte ceux qui ont marqué « d'accord » et « tout à fait d'accord », on obtient presque 40% des réponses favorables. Toutefois 50% n'ont pas répondu ou ont marqué « ne sais pas ».

Ensuite nous avons posé la question si un label « produit de montagne de qualité » pourrait aider à l'attirer l'attention des consommateurs. A la deuxième question, les avis se sont montrés plus partagés. Nous avons toujours 50% des interrogés qui ont marqué « ne sais pas » ou n'ont pas répondu. En revanche nous avons eu davantage de réponse « neutres », autour de 14%, et, entre « d'accord » et « tout à fait d'accord », 30% de réponses positives.

Enfin, sur ce sujet, nous avons demandé aux commerçants, si, au lieu d'un label montagne, un label « d'une zone de montagne spécifique comme 'produit d'Auvergne' ou

‘des Alpes’ pourrait attirer l’attention des consommateurs envers ces produits? ». La même tendance observée dans la première question s’est répétée, les répondants se sont montrés plutôt d’accord, dans un total de presque 40% ; le taux d’avis « neutres » ou contraires étant moins important, les deux faisant un total de moins de 11%.

Les résultats démontrent que l’origine « montagne » suscite des opinions contrastées, surtout auprès des commerçants qui ont démontré une posture plus critique, en remarquant la profusion de labels, et la difficulté des consommateurs à faire la part des choses face à autant de signes distincts sur le marché. Nous pouvons dire que la montagne est en même temps porteuse d’une qualité en quelque sorte reconnue, mais semble faible, en tant que signe sur le marché pour les produits alimentaires, notamment sans l’appui d’une identité territoriale ou régionale spécifique.

Cette situation est plus vraie en France, où la valorisation du patrimoine gastronomique traditionnel est davantage développée par rapport à n’importe quel autre pays. La valorisation de la gastronomie ancrée dans des identités locales est partie de la culture française. Cela fait que les consommateurs en général possèdent une connaissance plus élaborée à propos des régions et des territoires français et, en conséquent, des produits typiques ou traditionnels.

Les produits issus de zones de montagne en France et porteurs d’une bonne réputation auprès des consommateurs sont connus et reconnus du fait d’avoir une origine montagnarde spécifique, non une origine montagnarde au sens générique. Le nom du territoire, pouvant être utilisé pour identifier ce produit, est capable de communiquer l’origine dans ses différentes dimensions : le territoire, le paysage, la culture, le savoir-faire. Nous avons ainsi une situation paradoxale en France, puisque la force des identités locales peut se superposer à l’origine « montagne ».

### **4.3 La construction des opportunités d’affaires en montagne**

Dans ce chapitre nous allons examiner la construction de l’opportunité d’affaires et le rôle de « l’ancrage » territorial. Nous savons que l’ancrage territorial de la firme obéit à une triple modalité d’insertion, dont les relations se tissent à partir d’une unité de production. Cette unité est liée à son secteur d’activité (par rapport à la place de l’unité dans l’organisation productive et institutionnelle du secteur), avec son site d’implantation (place de l’unité dans l’organisation productive et institutionnelle du site), et, quand on a

affaire à une firme à plusieurs unités placées en différents sites, il faut aussi prendre en compte les relations au sein du groupe. Ainsi, entre l'entrepreneur et l'environnement, différents aspects sont à prendre en compte. Parmi eux, les pratiques de l'entrepreneuriat par rapport à la configuration nécessaire à la réalisation des métiers et missions de l'entreprise, ou du positionnement de l'entrepreneur et de son organisation vis-à-vis des parties prenantes, des partenaires et des concurrents à son projet (Verstraete, 2002).

D'autre part, l'entreprise constitue l'unité d'analyse de notre travail, et nous savons que la structure même de l'entreprise joue un rôle dans le choix stratégique et dans l'établissement des relations territoriales. Dans les cas étudiés, différentes formes organisationnelles existent au niveau de la firme. Nous allons décrire les entreprises d'abord, pour, ensuite, analyser la façon dont ces différences influencent les relations au niveau de la chaîne de production et de distribution et l'insertion territoriale des firmes.

### **La transformation fermière en Lozère**

Les cinq personnes interrogées en Lozère se consacrent à la production agricole et à sa transformation. L'activité agricole remonte dans certains cas à l'histoire familiale, quelques fermes ayant, au fil des années, changé leurs activités en quête d'une valeur ajoutée plus importante.

L'activité de transformation actuelle n'a eu lieu qu'à partir des années 1990 pour trois d'entre eux (soutenus par la première génération du Programme Leader), et à partir des années 2000 pour deux. Un des enquêtés maintient une initiative en société, il s'agit de deux jeunes, néo-ruraux, qui ont moins de 30 ans.

Dans tous les cas, nous avons de toutes petites entreprises qui n'emploient que la famille (en général le couple propriétaire) et au mieux un associé.

Les produits offerts par ces producteurs-fermiers sont des fromages, de la charcuterie de porc, de bœuf, un d'entre eux se consacre à la production de foie gras et de pâté de viande de canard. Leur chiffre d'affaires annuel reste autour de 70.000 euros, à l'exception d'une entreprise qui atteint 180.000 euros.

Les ventes se font directement aux consommateurs, dans certains cas les produits sont vendus aussi dans des magasins de la région.

### **L'eau Valécrin**

La Société d'Exploitation des Eaux de Montagne (SEEM) est une usine d'embouteillage d'eau, située sur la commune Le Périer, en Isère. Il s'agit d'une entreprise

privée, indépendante, qui exploite une source appartenant à la commune, avec laquelle l'entreprise a signé un contrat pour l'exploitation. L'eau en bouteille est mise sur le marché sous la marque Valécrin.

La SEEM emploie 9 personnes, extrait 15 millions de litres d'eau par an - ce qui fait 10 millions de bouteilles, et affiche un chiffre d'affaires de 3,6 millions d'euros par an.

Comme on l'a vu dans le chapitre antérieur, l'eau en bouteille issu de la SEEM ne porte aucun label d'origine, toutefois la marque Valécrin est fondée sur le nom même du Parc des Ecrins situé dans les Alpes françaises.

Le bâtiment sur lequel l'entreprise s'est installée appartient à Matheysine Développement, une société d'économie mixte en charge du développement d'opportunités dans la création et le soutien des entreprises locales. Ainsi, la SEEM loue ses installations sous forme de leasing auprès de l'agence Matheysine en échange d'un loyer symbolique.

La source exploitée, appelée Serpatie, est située à 850 mètres d'altitude. La SEEM a été créée en 2000 pour l'exploiter commercialement. Elle est restée en activité pendant 3 ans, puis a fait faillite. Elle a redémarré ses activités depuis 2007. Il s'agit d'une PME qui a investi dans des équipements modernes qui lui permettent d'avoir une mise en bouteille totalement automatisée en accord avec les normes d'hygiène en vigueur. Par ailleurs, les installations permettent à l'usine d'atteindre une capacité en volume de 60 millions de bouteilles par an, ce qui est bien au-dessus de la production actuelle.

### **L'eau Laqueuille**

Aquamark est une usine d'embouteillage située dans la commune Laqueuille dans le Puy de Dôme. L'entreprise appartient au groupe Leclerc.

L'entreprise emploie 30 salariés et met en bouteille environ 125 millions de litres d'eau dans une année – les installations permettent toutefois d'atteindre les 300 millions par an. Aquamark a démarré en 2005 et ne bénéficie d'aucune subvention que ce soit de la part de l'Etat ou des collectivités locales. Etant une filiale du groupe Leclerc, l'entreprise affiche un but, non de profit, mais de se mettre au service des intérêts du groupe. Son rôle est l'approvisionnement d'une gamme de produits MDD, en l'occurrence l'eau en bouteille, offerte sur les linéaires de Leclerc. Aquamark affiche un chiffre d'affaires annuel de 20 millions d'euros.

L'eau mise en bouteille provient de trois sources situées à 1.200 mètres d'altitude au pied de l'ancien volcan la Banne d'Ordanche à 6 Km de distance de l'usine. Aquamark

dispose des équipements les plus modernes qui lui permettent un processus d'extraction et d'embouteillage totalement automatisé.

L'entreprise met en marché de l'eau sous la marque Laqueuille et Eco+.

Auparavant, l'eau vendue sous la MDD Leclerc venait de deux sous-traitants qui exploient deux sources différentes dans les Alpes françaises et dans les Pyrénées.

Du fait de leur activité, les deux entreprises étudiées n'utilisent que des matières premières issues de la montagne : l'eau. Tout le processus de captage et de mise en bouteille est situé également en zone de montagne. La SEEM, tout comme Aquamark, ne compte qu'un établissement, où se déroule tout le processus.

**Tableau 53 - Entreprises de montagne étudiées**

Entreprise	Produit	effectifs	Chiffre d'affaires annuel	Extension du marché
Lozère1	Foie gras et pâtés de viande de canard	1,5	68 000 €	Local
Lozère2	Fromage au lait de vache	3	180 000 €	Local
Lozère3	Fromage au lait de vache et charcuterie	2	75 000 €	Local
Lozère4	Charcuterie	2	75 000 €	Local
Lozère5	Charcuterie	1,5	65 000 €	Local
SEEM	Eau Valécrin	9	3,6 millions €	National
Aquamark	Eau Laqueuille et Eco+	25	20 millions €	National et internationale

Le tableau 53 ci-dessus démontre les contrastes à plusieurs niveaux entre les entreprises. Au niveau de la taille, si l'on suit les contours juridiques, nous avons 6 TPME (très petites entreprises, de 1 à 9 personnes) et 1 PME (petites entreprises, de 10 à 49 personnes). Outre la taille, toutefois, nous avons des produits très différents, également en ce qui concerne l'ordre de grandeur des chiffres d'affaires. Le cadre théorique mobilisé dans la première partie de ce travail nous fournit, toutefois, d'autres éléments pour caractériser les entreprises en question.

Tout d'abord en Lozère, nous avons des TPE caractérisées par la faible spécialisation du travail, la direction remplissant les tâches de direction et d'opération ; le manager, propriétaire, travailleur étant fusionnés dans la figure du fermier. Il s'agit d'entreprises de transformation de produits agricoles fonctionnant autour d'une structure familiale, où chacun est responsable de la production, transformation et vente des produits.

Ils misent sur une offre ayant la capacité de générer une haute valeur ajoutée, pour les rémunérer convenablement. Différemment des motifs qui ont poussé les grandes industries vers l'intégration en amont, liés surtout à la sécurité de l'approvisionnement de matières premières, comme l'a démontré Chandler, nous avons ici des producteurs qui sont allés en aval dans la chaîne de production et de distribution. Dans le premier cas, nous



avons une stratégie défensive, par rapport aux coûts, le but étant de faire fonctionner toute la structure de production des usines. En Lozère, nous avons une volonté de meilleure valorisation du travail agricole familial. L'histoire des familles étant liée à l'activité agricole, les membres se sont consacrés à la tâche de transformer leurs produits et même de les vendre en cherchant à percevoir une plus-value, par rapport à la vente des matières premières agricoles non transformées, et ainsi assurer à la famille de meilleures conditions de vie.

La SEEM est également une TPE, vu le nombre de salariés qu'elle emploie. Toutefois, il ne s'agit plus d'une entreprise structurée autour de la famille, comme en Lozère. La Société d'Exploitation des Eaux de Montagne est une entreprise d'économie mixte, indépendante, son usine est petite, mais l'entreprise a investi des sommes importantes pour pouvoir compter sur des machines modernes. Par ailleurs, la SEEM a investi dans la certification, l'entreprise est certifiée ISO 14000 et ISO 9000.

Le directeur de la SEEM compte tripler le chiffre d'affaires d'ici 2011, ce qui permettrait la création de nouveaux postes de travail localement. Le marché atteint par la SEEM est le marché régional, une partie mineure du produit étant exportée vers les marchés asiatiques.

Enfin, l'entreprise Aquamark, considérée de façon isolée, reste une PME. Toutefois, il ne s'agit pas d'une entreprise indépendante, mais d'une unité de production qui appartient au groupe Leclerc.

Pour mieux comprendre son rôle au sein du groupe, nous faisons référence à Chandler. L'auteur met en avant l'intérêt d'une analyse des conditions macroéconomiques pour comprendre les choix stratégiques des entreprises. Aux Etats-Unis, il a démontré les motifs qui ont poussé les industries vers l'intégration en amont et en aval, liés d'une part à la sécurité de l'approvisionnement de matières premières, et d'autre part à une distribution et mise en marché plus efficiente. Ce mouvement a donné lieu à la formation de grands conglomérats nord américains.

Ici on se focalise sur les choix stratégiques des groupes de distribution. Dans les économies développées du monde occidental, nous avons eu l'essor de la grande distribution, dont une des stratégies d'amélioration de marge était de mettre en place un moyen de négocier avec leurs fournisseurs. Ces fournisseurs, propriétaires de grandes marques, qui ont connu une expansion et une concentration avant les groupes de distribution, se trouvent organisés sous de grandes structures industrielles présentes dans

différents pays. Dans une situation de négociation de marge avec les groupes de distribution, l'avantage des industries sont leurs produits, affichant des marques connues des consommateurs. Il s'agit de produits que les supermarchés sont plus ou moins obligés d'avoir dans leur linéaires, puisque les consommateurs les cherchent.

Dans ce contexte, nous avons observé l'évolution des marques de distributeurs ces dernières décennies, comme une stratégie d'augmenter les marges des distributeurs. De par cette offre, il est possible de mettre dans les linéaires des produits alternatifs aux marques connues à des prix plus bas, ce sont les MDD premier prix. Cependant, nous avons observé aussi l'évolution de cette gamme, allant jusqu'aux MDD de terroir. Ces dernières, portant souvent un label ou une indication géographique, sont une source de valeur pour l'offre de l'enseigne à la recherche d'axes de différenciation qualitatifs.

Aquamark se trouve au carrefour d'une stratégie d'approvisionnement et de gestion de marge. Il s'agit d'une entreprise à part entière, qui, non seulement est un fournisseur d'eau MDD, mais qui appartient aussi à un grand groupe de distribution français. Cette forme d'organisation structurelle rappelle les entreprises multidivisionnaires, ou forme « M », qui reposent sur la décentralisation des unités en divisions autonomes spécialisées par lignes de produits ou par régions.

Il y a pourtant une différence, car Aquamark ne fournit que pour le groupe Leclerc, de ce fait, elle est plus proche d'une forme en « U ». C'est-à-dire, il s'agit d'une entreprise dont toute la production sert à approvisionner le groupe Leclerc et qui ne négocie pas avec d'autres établissements commerciaux.

Nous avons caractérisé les entreprises, car elles sont le nœud, le premier degré d'organisation, où se combinent différentes connaissances et où circule, en interne et vers l'extérieur, des informations pouvant favoriser le développement d'autres degrés tels que des réseaux. Dans le cas des entreprises étudiées, leurs différences auront une influence sur le deuxième niveau organisationnel, celui qui émerge de la coopération des entrepreneurs vers ce que Marshall appelle un district, ou ce que d'autres auteurs appellent l'entrepreneuriat collectif. C'est cette seconde forme d'organisation que nous allons aborder dans la suite du travail, en nous focalisant sur la construction de l'opportunité d'affaires par ces entreprises.

### **4.3.1 Une insertion par le territoire: le cas de la Lozère**

Dans cette section, nous analysons les relations entre les acteurs de la production en Lozère et la façon dont se tissent des liens entre différents acteurs du territoire. L'accent est mis sur les unités de production et leur capacité à générer à la fois des résultats financiers et des dynamiques de production et de commercialisation, c'est-à-dire des opportunités d'affaires qui contribuent au développement local.

Comme nous l'avons déjà abordé, les unités de production sont tenues par des fermiers qui transforment leur production agricole en produits alimentaires. Pour ce qui est des chaînes de distribution et production en Lozère, les « intrants agricoles » correspondent aux engrais, semences et d'autres nécessaires à l'activité agricole, source de matières premières pour la transformation ; les « intrants industriels » sont les matériaux utilisés dans la transformation alimentaire qui ne peuvent pas être produits à la ferme : sel, étiquettes, etc.

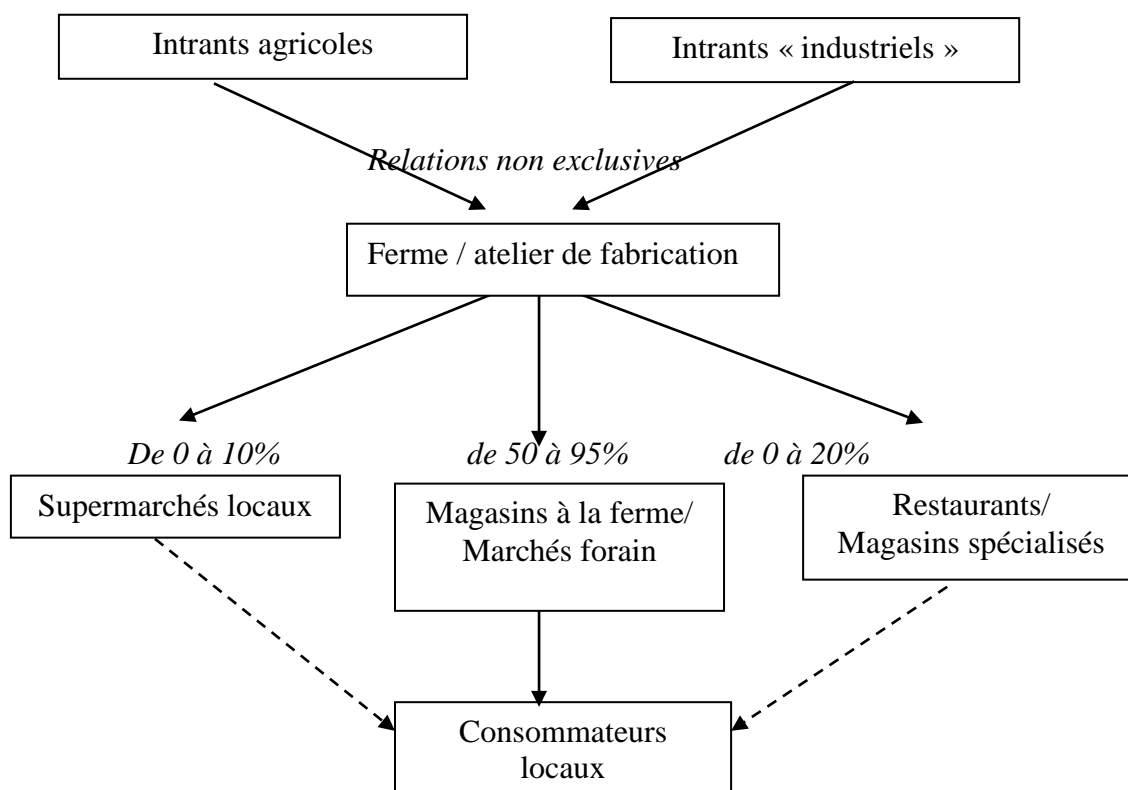
Tous les producteurs pratiquent la vente directe aux consommateurs, cette forme de commercialisation représente plus de 50% des débouchés, grâce aux points de ventes installés dans les fermes ou dans les marchés forains en ville. Dans une moindre mesure, les produits sont commercialisés aussi par quelques supermarchés locaux, ainsi que par des magasins spécialisés ou vendus par des restaurants dans la région. Pour l'essentiel, ils s'adressent au marché de proximité, la distance maximale envisagée pour distribuer les produits est autour de 100 Km, selon les enquêtés. Seulement un des enquêtés considère qu'il peut aller jusqu'à 200 Km.

En ce qui concerne la « situation entrepreneuriale », nous avons ici la création d'une activité nouvelle dans une organisation existante (Fayolle, 2004), puisque l'activité agricole remonte, pour la majorité des cas (4) à l'histoire familiale. Ainsi, une valeur additionnelle est créée à travers la création d'une nouvelle organisation ou à l'intérieur d'une organisation existante.

La transformation alimentaire actuelle a démarré après le soutien du Programme Leader, à partir des années 1990 pour trois d'entre eux, soutenus par la première génération du programme, et à partir des années 2000 pour les deux autres.

On peut schématiser la chaîne de distribution de la façon suivante :

**Figure 20 – Chaîne de production et distribution en Lozère**



Cependant, selon les témoignages, le soutien, soit des municipalités ou de la Chambre d'Agriculture, n'est venu qu'après l'organisation des groupes de producteurs autour d'une demande spécifique pour laquelle ils avaient besoin de soutien. Cela est valide pour : la construction d'un atelier collectif pour la transformation des produits de charcuterie, l'organisation de la filière, et le dépôt de la marque Tomme du Gévaudan. Pour les initiatives plus anciennes, le soutien public a été important en vue de mettre à jour les installations au moment où les normes d'hygiène se sont imposées. Les initiatives étant proposées par les fermiers, l'aboutissement des projets a eu comme effet « le renforcement des liens entre les acteurs et de la confiance en leurs capacités entrepreneuriales ».

Les personnes interrogées peuvent être considérées comme des entrepreneurs, au sens Marshallien, puisqu'ils ne développent pas simplement des réponses en visant une adaptabilité à leur environnement. Ils travaillent pour modifier l'environnement dans lequel ils se trouvent.

Par ailleurs, il est possible de remarquer le sens de l'engagement et de prise de responsabilité pour soi, à travers les éléments tenus comme contribuant à la réussite des initiatives étudiées :

- « la haute fiabilité de nos produits ;
- l'atelier coopératif ;
- le marché local, ayant un grand flux touristique. »
- « la bonne dynamique des deux jeunes associés
- la complémentarité des capacités ;
- la transformation fermière. »
- « la très bonne qualité organoleptique de nos produits
- l'accueil permanent et convivial des visiteurs de la ferme ;
- montrer la production de fromages aux visiteurs est un bon argument de vente. »
- « la motivation ;
- les bonnes relations et le profond respect envers les clients ;
- la capacité à gérer toutes les étapes du processus de production à la ferme et la vente directe. »
- « la vente directe ;
- la bonne combinaison entre camping et tourisme ;
- la bonne image des produits de montagne ».

De même quand on leur a demandé « que faut-il faire pour que votre entreprise marche mieux? », les répondants citent des actions à prendre en tant qu'entrepreneurs, sans se plaindre spécialement des organismes, du gouvernement, entre autres. Et, peut-être, signe d'une certaine réussite, la liste est moins longue :

- « on devrait garder l'adresse et le numéro de téléphone de nos clients. »
- « on devrait augmenter la capacité de l'atelier de transformation fromagère ;
- et protéger la dénomination Tomme du Gévaudan en tant que marque collective. »
- « construire une galerie de visite pour être tout à fait à jour par rapport aux règles sanitaires et pouvoir accueillir des visiteurs dans l'atelier de transformation fromagère. »
- « on devrait mieux contrôler la variation de la production,
- suivre une formation pour prospector les clients par téléphone ».

Nous pouvons évoquer ensuite les relations avec le secteur d'activité auquel ces entreprises appartiennent. De manière générale, il s'agit du secteur industriel, de la branche agroalimentaire, le créneau concerné est celui de la transformation fermière.

Il s'agit d'une segmentation qui a été choisie, selon les fermiers, notamment en quête d'une « situation de sécurité économique ». Le choix des produits a été influencé par « des valeurs régionales », « l'histoire de la famille », « le soutien de la Chambre d'Agriculture », « la volonté d'innover » et « le contact avec d'autres fermiers de la région ».

Ces unités de transformation alimentaire sont des TPE qui affrontent le problème de l'environnement instable à leur façon. Comme les petites et moyennes structures de production ont peu de poids sur leur environnement (Julien, Saint-Pierre, 1988), elles y font face à travers la quête de différenciation. Elles cherchent à offrir à leurs clients un produit, mais aussi une histoire, un moment, ce qui dépasse la marchandise elle-même.

L'enjeu sectoriel reste moins important si l'on considère le rôle des structures institutionnelles territoriales dans la mise en place des cas étudiés. En outre, les unités de fabrication prises en tant que point de médiation entre le secteur d'activité et leur territoire d'implantation sont liées davantage à ce dernier du fait que la proximité géographique favorise les proximités organisées.

Les cinq enquêtés sont les responsables du management de leur ferme et participent à d'autres activités dans la communauté, ayant un rôle actif par exemple dans des institutions telles que la Chambre d'Agriculture, la Coopérative responsable de l'Atelier collectif de transformation, ou dans d'autres associations, comme l'Association pour le Fromage Tomme du Gévaudan.

On peut analyser cette relation sous la perspective de l'entrepreneuriat collectif, du fait que les actions entrepreneuriales concernent des ensembles d'entreprises ayant des intérêts productifs similaires. Cette nature collective inclut aussi l'idée de coordination stratégique entre les différents acteurs que ne sont pas seulement les entreprises, mais qui concerne également des agents publics tels que les agences spécialisées, les gouvernements régionaux ou les associations entrepreneuriales (Ben-Hafaïedh, 2005).

Des activités organisées ensemble comprennent le maintien d'un magasin collectif pour la vente des produits fermiers, des animations et visites guidées dans les fermes pendant l'été, la participation aux marchés forains dans les villes, et éventuellement la promotion des produits dans des supermarchés locaux.

Par ailleurs, quand on demande « qui sont vos partenaires les plus importants », quatre, parmi les cinq interrogés, indiquent « d'autres fermiers et transformateurs » avec qui ils travaillent dans l'atelier collectif ou dans le magasin de vente commun. Ces liens

leur ont apporté des échanges d'information à propos du métier et les ont aidés dans la mise sur le marché de leurs produits. « Les liens sociaux avec d'autres membres de l'atelier coopératif sont aussi importants que l'argent épargné pour des investissements, l'atelier coopératif opère comme une banque de main-d'œuvre et de savoir-faire pour les membres ».

Ils s'accordent sur l'importance du rôle joué par des municipalités locales ou par la Chambre d'Agriculture, voie d'accès aux fonds du Programme Leader et institution de médiation pour guider tel ou tel projet. Et cela, malgré les priorités affichées par la Chambre d'Agriculture, qui, selon un des interviewés, n'est pas la production fermière.

Nous avons en Lozère, une proximité géographique activée par la proximité organisée, fondée sur la mobilisation des compétences locales, mobilisation qui permet la mise en œuvre de synergies. (Filippi, Torre, 2003). Comme on le sait, la proximité organisée repose sur deux logiques : l'appartenance et la similitude (Torre, 2000). On vérifie, d'une part, la proximité organisationnelle, basée sur la logique de l'appartenance à l'espace de rapports, à travers les réseaux des ateliers de transformation fermiers dans leur capacité de s'organiser autour de demandes communes. D'autre part, la proximité institutionnelle, fondée sur la similitude, où l'espace de référence est le partage des savoirs et des valeurs, se vérifie transversalement.

Les acteurs de différentes sphères, publique et privée, se concertent dans un but de dynamisation du territoire, ce qui débouche sur la construction collective d'opportunité d'affaire ; les entreprises agissant en tant qu'organisations à travers lesquelles l'information circule, le réseau favorisent leur développement dans le but d'améliorer les résultats des participants. Cette construction prend la forme d'un réseau, comme le caractérise Vázquez-Barquero (2002), car nous avons :

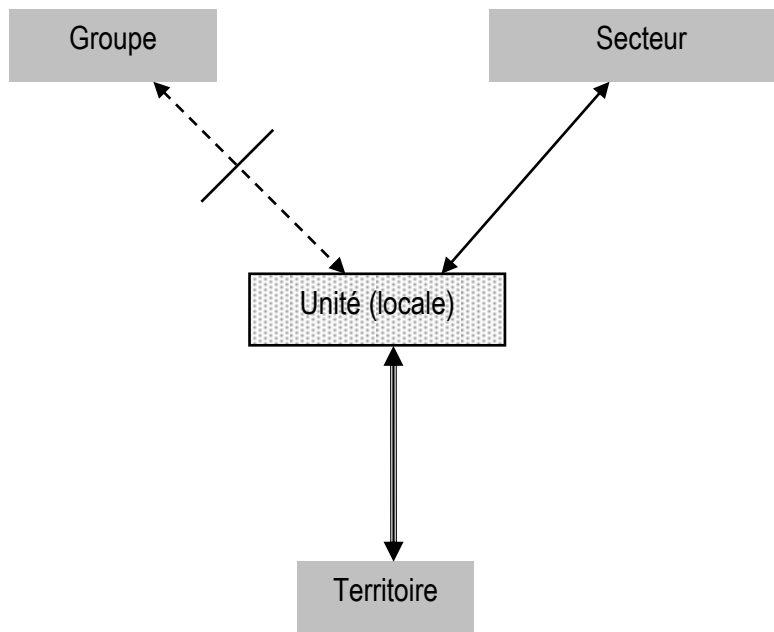
- des échanges faits dans un contexte de réciprocité (différemment des échanges réalisés sur le marché, ou des relations hiérarchiques au sein d'une entreprise donnée).

- des relations d'interdépendance entre acteurs et entreprises (et non des relations indépendantes, comme sur le marché ; ou de dépendance, comme dans une organisation hiérarchisée).

- enfin, un ensemble de liens faibles dont les interrelations tendent à se renforcer ; cela est rendu possible par l'accès à l'information généré au sein de ce même réseau, par l'apprentissage interactif.

Graphiquement on peut représenter l'insertion des ces unités de la façon suivante :

**Figure 21 – Cadre relationnel des ateliers fermiers en Lozère**



*Source : adapté de Colletis et al., 1997*

#### **4.3.1.1 Bénéfices et contraintes liées à l'origine des entreprises**

Dans les études sur les montagnes, il est souvent question des contraintes posées par la localisation. Outre les aspects territoriaux, qui sont un espace construit, nous nous interrogeons sur l'influence de l'espace géographique sur les activités, en termes de contraintes, mais également d'avantages. A cette question, il y a d'une part l'influence de l'environnement sur l'activité de l'entreprise, et d'autre part l'effet de l'activité entrepreneuriale sur la montagne.

Nous discutons tout d'abord sur les conséquences pour les entreprises en termes de contraintes et de bénéfices liées à leur localisation. Ensuite, en suivant notre problématique de recherche qui porte sur la contribution des entreprises alimentaires au développement des zones de montagne, nous aborderons les conséquences positives pour le territoire en termes de dynamique apportée par ces mêmes entreprises.

En Lozère, l'origine montagne n'a été mise en avant pour souligner ni des bénéfices, ni des contraintes. C'est-à-dire, il n'a pas été question de la « rigueur du climat », de la « déclivité des terrains », entre autres. Même les conditions favorables au tourisme liées au « paysage », qui sont pourtant des bénéfices, n'ont pas été évoquées de façon directe par les personnes interrogées.



En ce qui concerne les conditions générales de l'environnement et leur influence dans l'activité par rapport aux effets négatifs, comme c'est le cas de la « pollution de l'air », « de l'eau », « de sol », la « perte de fertilité des sols », des « pertes en termes de biodiversité locale » ou « l'utilisation des pesticides », les entrepreneurs interrogés ont répondu ne pas pâtir de ce genre de problème. En outre, ces fermiers bénéficient de conditions environnementales positives. Elles n'ont pas été évoquées de façon directe, mais le niveau de préservation environnementale est vérifié par l'absence identifiée par les répondants de limites dues à l'usage excessive des sols, la pollution, entre autres.

Exception faite des épisodes de « sécheresse », notés comme risque naturel dont les unités ont souffert de façon importante les quinze dernières années.

Les avis à l'égard des conditions environnementales positives, telles que la « contribution de l'activité agricole à la protection des paysages » et « à la préservation de l'héritage culturel de la région », de même que la « contribution à la protection de la biodiversité » se sont montrés plutôt mitigés. Trois des fermiers les ont jugées comme étant « importantes », alors que pour deux autres, ces conditions ont été « peu importantes ».

Par ailleurs, deux des interrogés reçoivent des aides du fait de leur localisation en zone défavorisée, compte tenu des handicaps naturels. Ces fermiers jugent cette aide comme « moyennement importante ».

Les facteurs considérés comme ayant le plus d'influence sur les coûts totaux de l'activité sont les « mises à jour des installations » et « des méthodes de production par rapport aux normes de sécurité alimentaire liées à l'hygiène et à la traçabilité de la production ».

Pour ceux qui fabriquent du fromage, « la politique de quotas » a eu une influence importante pour le passage de la production de lait seul à la transformation fromagère.

Une autre contrainte évoquée à maintes reprises a été la « disponibilité de main-d'œuvre » dans la région. En effet, les fermiers planifient leur production et volume en fonction de la quantité de travail disponible dans les unités. Ensuite, vient la question de la « demande ».

En prenant en compte le fait que les ventes se font pour l'essentiel de façon directe, les fermiers sont dépendants d'une demande sur place. Et dans ce cas, l'éloignement de centres urbains importants et l'intérêt touristique de la région fait que la demande n'est pas constante. Selon les fermiers, pendant la saison touristique, de mai jusqu'à octobre, les

ventes se comportent « plutôt bien », voire « très bien ». Cependant, dans les mois d'hiver les fermiers se plaignent de ce que la consommation locale n'est pas suffisante.

#### **4.3.1.2 Quels bénéfices pour la montagne?**

Les fermiers interrogés en Lozère perçoivent différemment les bénéfices que leur initiative peut apporter à la région. Néanmoins, ils sont d'accord d'une façon ou d'une autre pour déclarer que leur activité, notamment à travers leur réussite, « améliorent l'image du territoire » soit au niveau local, soit *vis-à-vis* des touristes.

Tout d'abord, la possibilité de transformer leurs produits et ainsi, de percevoir une valeur ajoutée, a été considérée comme un facteur qui a conduit les interviewés vers « l'extensification des méthodes agricoles ». Dès lors que la rente augmente via la transformation de leurs produits agricoles, les fermiers peuvent sortir de la logique de l'intensification et être plus en conformité avec la préservation environnementale.

« L'entretien des paysages » et des « l'entretien des savoir-faire », pour leur part, profitent au tourisme, et ce dernier en fait profiter les producteurs fermiers à travers la consommation. C'est un cercle vertueux.

Ainsi, pour ceux qui se consacrent à la production du fromage Tomme du Gévaudan, la valorisation du produit aide à améliorer la visibilité de l'identité locale et, par conséquent, son image envers l'extérieur. Pour d'autres, le choix de mettre en marché des produits à haute valeur ajoutée entraîne des bénéfices directs, comme celui d'augmenter la rente perçue, et des bénéfices indirects, au niveau de l'emploi local. Par ailleurs, cela permet de garder les habitants du milieu rural.

Outre les facteurs géographiques, la localisation en termes de proximité organisée a été évoquée à travers les relations sociales et l'engagement dans des actions de la société civile. Ces réseaux tissés localement, qui, avant de constituer un réseau d'entreprises, sont des réseaux personnels jouent dans un double sens.

D'une part, parmi les contributions les plus importantes apportées par le programme Leader+ aux fermiers, on trouve « le maintien des emplois ruraux » et « de l'activité rurale », « la possibilité d'investir dans l'activité », « l'accès à de nouveaux marchés ». D'autres effets ont été cités, comme « l'aide à la formation des réseaux de coopération entre fermiers locaux », et une « mise en contact entre producteurs fermiers et supermarchés locaux ». Sans ce soutien, les interviewés imaginent qu'ils seraient difficilement en mesure de trouver des fonds pour mettre en œuvre les activités de

transformation. Autrement dit, ils se seraient consacrés seulement à l'activité agricole, ce qui aurait entraîné des aléas importants de revenus.

D'autre part, le territoire profite à son tour de ces liens. Les interviewés estiment que leur confiance en eux s'est renforcée à travers la formation des réseaux, en conséquence, ils déclarent se sentir plus capables de se lancer dans des initiatives originales en valorisant les atouts du territoire.

Nous pouvons observer que les opportunités sont influencées par l'interprétation individuelle, les actions individuelles étant en corrélation avec de structures sociales préexistantes (Giddens, 1984). De ce fait, les caractéristiques du contexte jouent un rôle important dans la création, découverte, ou exploitation des opportunités. En revanche, l'acte d'exploiter une opportunité façonne, à son tour, le contexte dans lequel se trouve les entreprises (Short et al., 2010).

L'action la plus importante du programme Leader+, selon notre interlocuteur dans le département, M. Viallon, est le rôle d'incitation : en favorisant la mise en œuvre des différentes initiatives, des innovations voient le jour. L'innovation fait ici référence à de nouvelles activités dans le territoire, ainsi qu'à la récupération de pratiques anciennes. Pour lui, les actions développées par les fermiers s'inscrivent dans l'axe 2 du Programme Leader+ Gévaudan : « se développer durablement », et illustrent bien deux mesures déclinées de l'axe : « maintenir et développer les filières agricoles de qualité » et « valoriser localement les productions de qualité par des activités agroalimentaires de transformation ». Selon lui, la réussite des entreprises apportent leur part de dynamisme au territoire.

Par ailleurs, la population dans le département est en croissance, une croissance due à l'arrivée des gens de moins de 40 ou 50 ans. « Finalement notre département est attractif », souligne M. Viallon.

#### **4.3.2 Le cas de l'eau: deux insertions territoriales distinctes**

Les deux entreprises consacrées à la production d'eau sont, à première vue, des PME. Une est indépendante, alors que l'autre se trouve au sein d'un groupe. Comme nous le savons, le développement de nombreux petits groupes régionaux, qui sont des moyennes et petites entreprises, est un phénomène corrélé à une transformation des structures internes des groupes de taille plus importante. Cette 'pmisation' répond à une filialisation des structures internes (croissance du contour du groupe) et une déconcentration économique

(baisse de la taille des entreprises filiales). Ainsi, si la taille des firmes est souvent analysée comme un facteur déterminant et explicatif de l'intensité des relations de proximité et attaches au territoire, elle n'est pas suffisante (Galliano, 2000).

Les relations entre les entreprises d'eau en bouteille et les acteurs du territoire sont différentes de celles observées en Lozère. Les rapports entre territoire et secteur d'activité doivent faire face à des enjeux différents. Nous avons l'influence exercée par le type de produit, mais pas seulement.

Tout d'abord, en ce qui concerne leur chaîne de production et de distribution, le processus de production est relativement simple, du point de vue des agents concernés. En effet il ne demande qu'un agent : l'entreprise qui exploite la source et met l'eau en bouteille, encore que le processus d'obtention du produit soit caractérisé par l'emploi d'équipements de haut niveau technologique. En amont, se trouvent les entreprises qui fournissent des matériels tels que les bouteilles en plastique, les bouchons et les étiquettes.

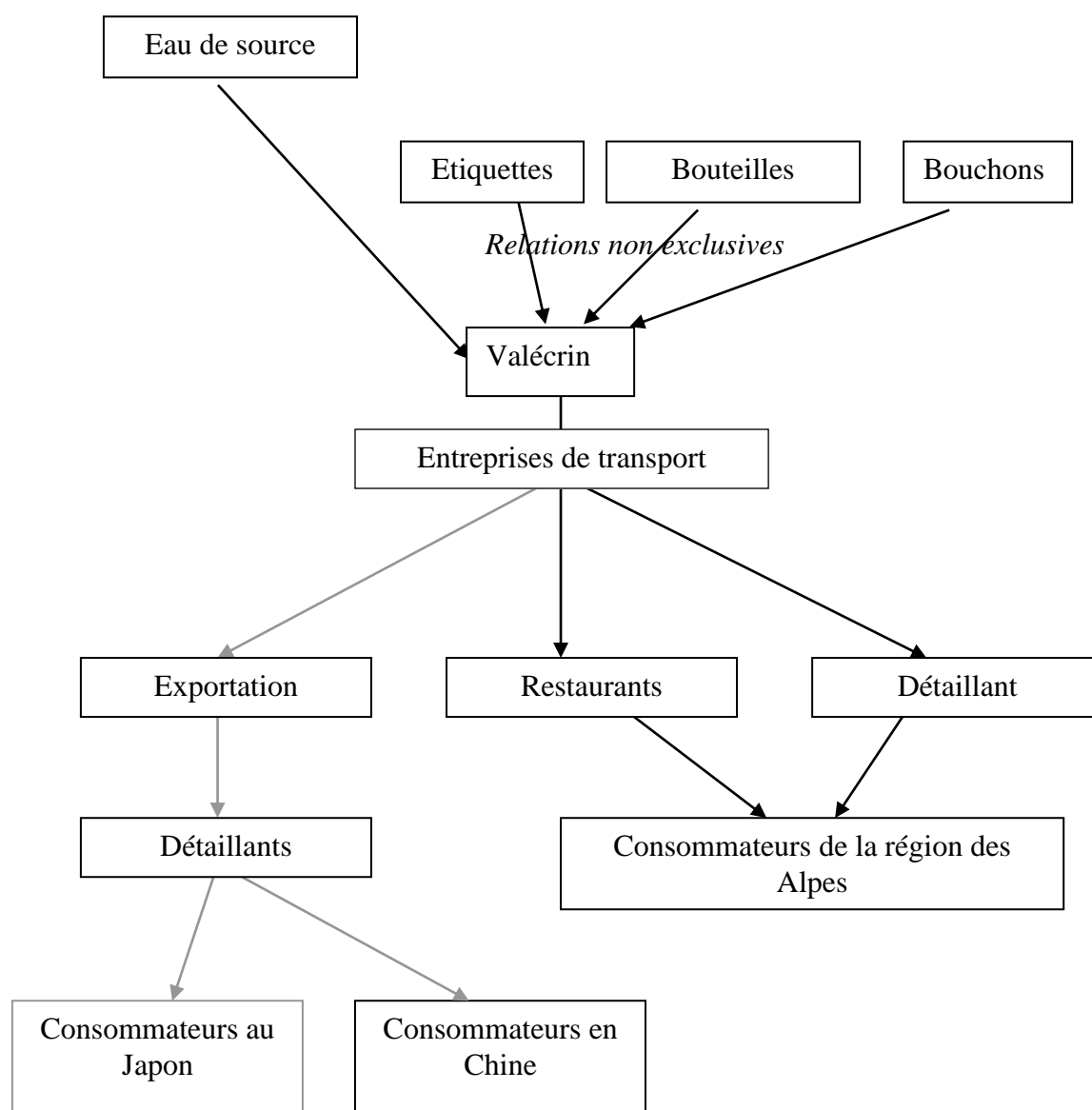
Par rapport à la distribution, nous avons deux situations distinctes.

L'eau Laqueuille passe seulement par le distributeur du groupe Leclerc, organisé sous la forme d'une centrale d'achat nationale et 16 centrales d'achat régionales, avant d'arriver aux 510 magasins Leclerc distribués partout en France ou ailleurs en Europe. On souligne que plus de 50% des magasins Leclerc sont situés hors zone de montagne.

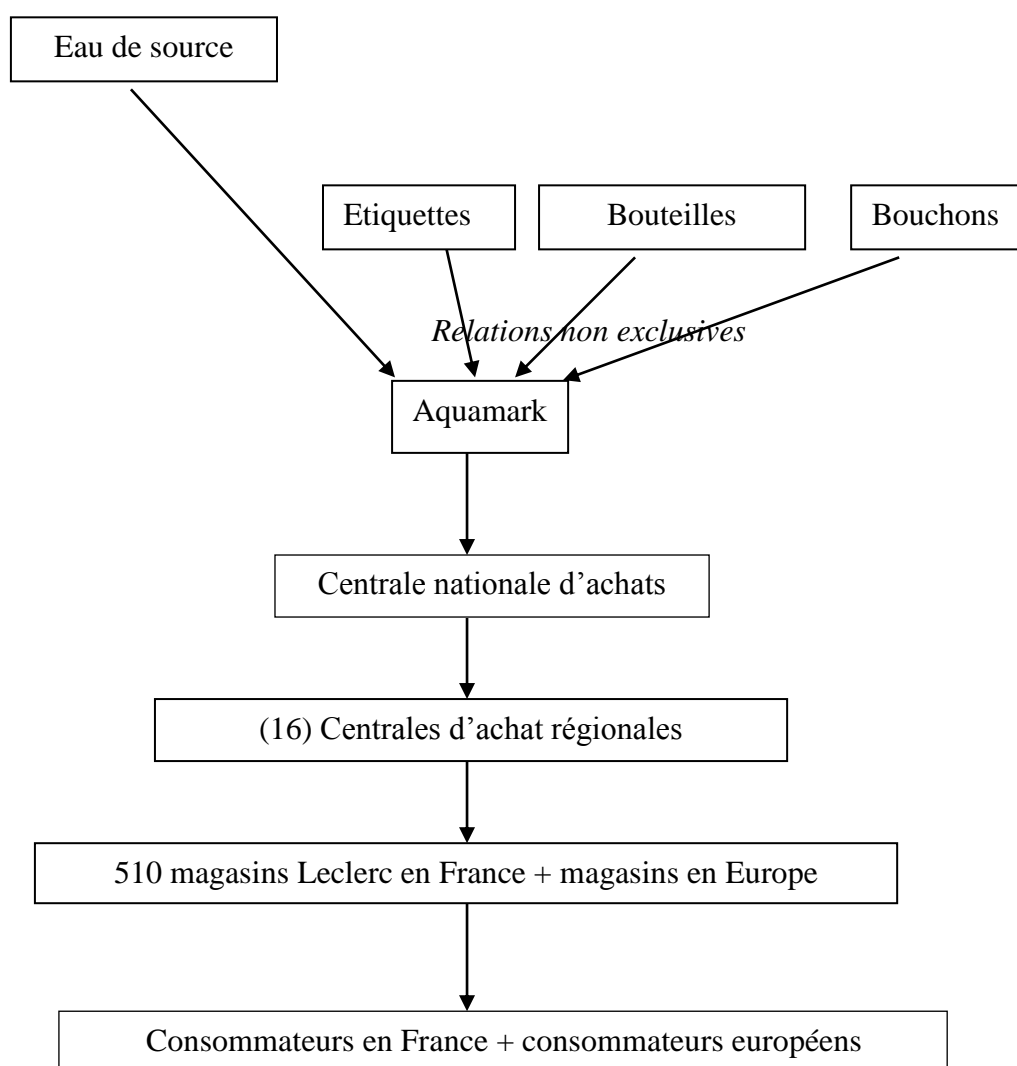
L'eau Valécrin, quant à elle, emprunte différentes voies pour accéder aux différents marchés auxquels elle participe. La SEEM travaille avec des distributeurs différents et des entreprises sous-traitantes qui font le transport de la marchandise jusqu'aux clients, lesquels sont, dans leur majeure partie, des détaillants ou des restaurants situés dans la région des Alpes. De façon très marginale, nous avons des détaillants en Asie, puisque l'eau Valécrin est exportée, en petite quantité, selon l'interviewé, vers la Chine et le Japon.

Leurs chemins peuvent être schématisés selon les formes suivantes :

**Figure 22 - Chaîne de distribution de l'eau de source de montagne de Valécrin**



**Figure 23 - Chaîne de distribution de l'eau de source de montagne de Laqueuille**



En ce qui concerne les arrangements tout au long de la chaîne de distribution, SEEM procède par contrats formalisés sur volumes et prix, en général ce sont des contrats de courte durée, de moins d'un an.

Pour Aquamark, la chaîne de distribution est intégrée, son organisation est centralisée et la coordination est à la charge du groupe Leclerc. Dans le cas de l'eau, les liens entre les agents de la chaîne de distribution et dans le territoire n'ont pas le caractère de relations personnelles comme en Lozère. Selon Vázquez-Barquero (2002), les relations personnelles peuvent apporter des échanges d'informations, de ressources nécessaires à la formation et à la mise en œuvre d'un projet, favorisant aussi l'échange de biens, de services et de savoir-faire. Toutefois, le réseau d'entreprises, à son tour, est basé sur les échanges au niveau des affaires, des services d'appui technique, des ressources financières

et matérielles. Ces mouvements d'échanges qui ne relèvent pas de contacts personnels, permettent la formation des liaisons stratégiques qui ont comme but d'améliorer les résultats des participants, c'est le cas de la SEEM.

L'entreprise compte sur le soutien des collectivités locales et de l'Agence de Développement local Matheysine. Celle-ci a construit les installations où fonctionne la SEEM, lesquelles sont louées sous forme de leasing. L'investissement de 1,36 millions d'Euros devra être payé en 15 ans, le responsable de l'Agence souligne toutefois que, plus important que le retour de l'investissement, est l'intérêt à promouvoir l'emploi local. Récemment, l'entreprise a établi un partenariat avec Rhône-Alpes Tourisme, pour que Valécrin devienne leur eau de référence « Pur Bien Etre », cela permet une meilleure visibilité du produit, qui pourrait se traduire en augmentation des ventes localement.

Différemment des réseaux personnels, les activités ont un rôle central dans les réseaux d'entreprises, puisqu'elles sont le point départ des relations d'interdépendance, dans le sens où les résultats de chaque activité exercent une influence sur les résultats de l'ensemble (Vázquez-Barquero, 2002). Ainsi, l'intérêt des collectivités locales, agence de développement ou de tourisme, est celui de stimuler l'activité économique de la région, et, par conséquent, ces institutions apportent leur soutien à SEEM. Cette dernière répond en termes de création d'emplois et de richesse localement. C'est un cercle vertueux pour le territoire qui relève de la proximité institutionnelle.

Nous n'avons pas ici un projet collectif avec l'ampleur du programme Leader+, vérifié en Lozère, l'opportunité d'affaires étant façonnée notamment par la SEEM. Cependant, nous pouvons conclure qu'il y a également une forme d'entrepreneuriat collectif, puisque l'activité concerne des agents publics tels que les agences spécialisées, les gouvernements régionaux ou les associations entrepreneuriales.

Outre les relations, il existe un élément important qui relie les entreprises à leur territoire d'implantation : la ressource. Différemment des fermiers en Lozère, où la relation entre ressource et territoire passe par la dimension culturelle, c'est-à-dire la mobilisation des savoir-faire qui font partie de l'histoire du lieu, l'eau fait appel à la dimension géographique. Les entreprises d'eau font de leur site d'implantation un signe de qualité pour leur produit par la référence à la dimension physique, aux conditions naturelles, même idéalisées, de la montagne.

Comme nous avons pu l'observer dans la première partie de cette thèse, pour le produit en question, l'image de la montagne est très répandue en tant qu'argument de

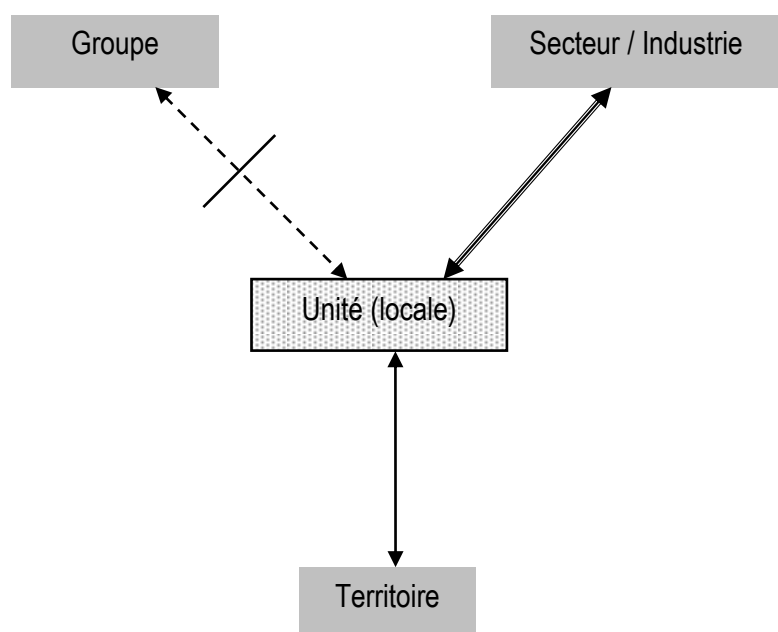
communication, renvoyant à la pureté. Ainsi, si la source était située en plaine, les rapports du produit avec son origine seraient différents.

Analysons de plus près l'influence du secteur d'activité, c'est-à-dire, le business de l'eau en bouteille sur les deux entreprises.

Les deux entreprises affirment ne pas connaître de contraintes majeures liées à leur production. En revanche, la SEEM a besoin de faire face à des contraintes au niveau de la mise sur le marché, du fait de la domination du marché par de grandes groupes, comme Nestlé, Danone, en plus de l'insertion des distributeurs dans le segment avec des MDD.

Comme on l'a vu, l'entreprise multiplie les contacts en quête d'appui de différents partenaires. Elle compte aussi signer un contrat pour mettre en marché de l'eau en bouteille portant la marque d'un grand groupe de distribution français. Nous pouvons représenter les relations à partir de l'unité avec le secteur d'activité et avec son site d'implantation de la façon suivante :

**Figure 24 – Cadre relationnel de SEEM (Valécrin)**



*Source : adaptée Colletis et al., 1997*

En contraste, Aquamark sert à une stratégie de gamme (la création d'une gamme de produits) pour les magasins du groupe Leclerc. En effet, l'entreprise permet au groupe une segmentation de marché avec le même produit. Nous avons déjà mentionné le fait que de l'usine offre deux marques d'eau : Eco+, le premier prix des eaux des enseignes Leclerc, et Laqueuille, qui fait partie de la marque ombrelle « Repère ». Repère est un ensemble de



MDD du groupe qui mise la qualité tout en affichant des prix inférieurs à des produits homologues.

Nous avons tout d'abord une segmentation envisageant une clientèle qui cherche à acheter des produits bon marché d'une qualité supposée inférieure aux MN, avec l'eau Eco+. Ensuite, une adhésion du produit « eau en bouteille » à cette nouvelle génération de produits MDD qui se positionnent en qualité plus élevée et à des prix supérieurs à ceux de l'offre moyenne de produits non différenciés

Cela est bien illustré par les paroles du responsable du rayon boisson d'une des unités Leclerc à Clermont-Fd, pour qui, avoir Laqueuille dans les linéaires du supermarché, signifie surtout pouvoir jouer avec les marges. Alors qu'avec l'eau Eco+, le magasin fait autour de 2% de marge, Laqueuille permet au magasin d'atteindre une marge qui va de 20 à 25%. La différence de prix entre les deux MDD du groupe est justifiée par les coûts de présentation du produit.

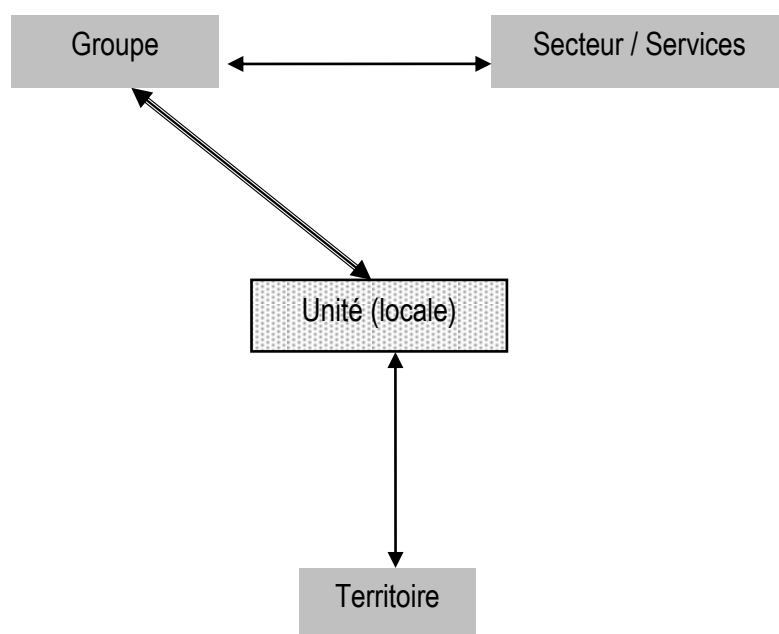
Par ailleurs, la situation entrepreneuriale d'Aquamark ne peut pas être classée en tant que création *ex-nihilo* du fait de son appartenance au groupe Leclerc. Certes, il s'agit d'une entreprise nouvelle, mais qui n'est pas indépendante, dont les besoins financiers et des ressources, de même que le marché, sont assurés par le groupe dont elle fait partie. Ce que nous avons est la création d'une activité nouvelle au sein d'une organisation existante, toutefois ce processus n'est pas semblable à celui que nous avons en Lozère. En Lozère, les entreprises, en suivant la chaîne de valeur, assument la transformation de la production en envisageant une augmentation de la valeur ajoutée de leur offre.

L'entreprise Aquamark ne peut pas être analysée de façon indépendante du groupe Leclerc, il s'agit d'une grande entreprise, dont la logique de fonctionnement est celle de se développer, de croître en étendant ses activités au-delà de la distribution, mais toujours sur ses points de vente. Leclerc propose des voyages, à travers ses agences de voyages depuis dix ans ; l'entretien et la vente d'accessoires pour l'automobile, à travers l'Auto Leclerc ; la location de véhicules utilitaires, à travers le service Loué chez Leclerc.

La construction de l'opportunité d'affaires obéit ici à la logique stratégique du groupe, les relations entre Aquamark et Leclerc sont des relations hiérarchiques et de dépendance de la première entreprise par rapport à la dernière. Aquamark, dans ce contexte représente une sécurité en termes d'approvisionnement, mais également la possibilité d'améliorer les résultats économiques des magasins à travers les marges, tout en participant d'un segment dominé par des groupes d'envergure mondiale.

Ainsi, dans la triple modalité d'insertion proposée par Colletis et al. (1997), nous avons une prédominance d'intérêts de groupe. Le lien avec le territoire n'est pas si prononcé comme dans le cas de l'eau Valécrin, et la relation entre groupe et secteur, dans ce cas, ne renvoie pas au secteur industrielle, mais ceux de services et plus précisément aux enjeux de la grande distribution. Le groupe cherche à proposer une gamme de biens et services diversifiée pour fidéliser sa clientèle. L'argument phare, qui fédère toute la gamme proposée, est celui du pouvoir d'achat. C'est-à-dire, le groupe évoque un même argument, un même discours de communication, il cherche à ce que les consommateurs associent la marque Leclerc à la qualité et à des prix moins chers que dans la concurrence, cela dans toute son offre, que ce soit en termes de produits ou de services.

La représentation de l'articulation de cette unité de production par rapport aux relations locales, de secteur, et de son groupe serait la suivante :



**Figure 25 – Cadre relationnel d'Aquamark (Laqueuille et Eco+)**

*Source : adapté de Colletis et al., 1997*

#### **4.3.2.1 Bénéfices et contraintes liées à l'origine des entreprises**

Pour les entreprises d'eau en bouteille, ce sont moins des contraintes qui ont été notées, mais des coûts liés à l'implantation de l'activité dans la montagne.

Le directeur d'Aquamark a évoqué deux catégories de coûts qui sont liées à la localisation de l'activité en montagne :

- (i) les coûts d'exploitation d'une seule source qui fournit de l'eau en bouteille pour les magasins de tout le groupe Leclerc en France, puisque, d'une part les coûts de transport sont élevés par rapport aux eaux produites régionalement. L'interviewé cite comme exemple l'eau Cristalline, premier prix dans le marché français, qui exploite diverses sources. D'autre part, le goût étant un critère important pour les consommateurs, les préférences peuvent changer d'une région à l'autre, et l'exploitation de différentes sources permettraient d'adapter l'offre par rapport à ces préférences.
- (ii) les coûts dus aux investissements en marketing et en promotion. Comme nous l'avons souligné, deux produits différents sortent de l'usine Aquamark : l'eau « Eco+ », le MDD premier prix du groupe, en matière d'eau en bouteille, est présentée dans un packaging plus simple et moins cher ; et l'eau « Laqueuille », qui demande des dépenses plus importantes en termes d'emballage, d'étiquettes, puisque le produit se trouve dans une gamme intermédiaire, entre les eaux « premier prix » et les grandes marques.

La SEEM, pour sa part, cite les mêmes types de coûts liés à son activité:

- (i) les coûts de transport associé à la localisation de la source, soulignant le fait d'être en montagne : « les coûts de transports pour nous sont plus élevés par rapport aux eaux situées en plaine ».
- (ii) les coûts liés à la promotion et au marketing, puisque l'eau Valécrin veut se positionner dans un créneau de marché intermédiaire entre les eaux premier prix et les eaux de grandes marques. Cela entraîne des coûts de packaging, liés aux exigences de l'entreprise en termes de qualité de bouteilles utilisées, et aussi d'étiquettes. Toutefois, la création d'une image raffinée de la marque qui doit être en correspondance avec le produit est un choix pour le valoriser. S'ajoute ici les coûts de la présence sur des marchés étrangers, puisque il faut investir dans des étiquettes spécifiques à chaque marché.

En revanche, pour ce qui est des bénéfices liés à la localisation en montagne, les dirigeants d'Aquamark et de la SEEM soulignent notamment une meilleure valorisation via l'acceptabilité de prix un peu plus élevés de la part des consommateurs.

#### **4.3.2.2 Quels bénéfices pour la montagne ?**

Concernant les bénéfices pour le territoire d'implantation des entreprises d'eau en bouteille, nous avons demandé aux interviewés de les évoquer en termes régionaux, sociaux et environnementaux.

Voyons d'abord les références sur le développement local et la création d'emplois obtenues auprès de la Chambre syndicale des eaux de source. Selon la Chambre, la contribution la plus importante des sociétés d'exploitation des sources sont au niveau du budget des municipalités dans lesquelles se trouvent les émergences. Les communes perçoivent auprès des sociétés implantées sur leur territoire une taxe professionnelle. Les communes peuvent percevoir également auprès des embouteilleurs une redevance conventionnelle découlant d'une relation contractuelle avec ces derniers, au titre d'un bail par exemple (Chambre syndicale des eaux minérales).

En France, le nombre d'emplois directs générés par l'industrie des eaux en bouteille est estimé à 10.000 personnes. Le nombre d'emplois indirects, sans considérer l'activité thermale, est évalué à plus de 30.000. « La plupart de ces emplois sont non dé-localisables, car attachés aux sources. Ils participent au dynamisme de régions souvent isolées où l'exploitation d'une source constitue parfois la seule activité industrielle » (Chambre syndicale des eaux minérales).

Les réponses des dirigeants d'Aquamark et de la SEEM ont suivi la même ligne d'argumentation :

Pour Aquamark, les 300 millions d'Euros comme royalties payés à la municipalité de Laqueuille, propriétaire de la source, est une recette non négligeable au niveau de la collectivité locale, car elle peut se traduire par des investissements en infrastructures et des améliorations de services pour la collectivité. En termes sociaux, l'entreprise soutient l'emploi local et la venue de salariés spécialisés qui habitent maintenant dans la région. Pour le dirigeant d'Aquamark, il s'agit « d'une petite contribution de migration de main-d'œuvre qualifiée vers le territoire ».

Aquamark est située dans la commune de Laqueuille, dans le département du Puy-de-Dôme, région d'Auvergne. Cette commune compte 400 habitants depuis le dernier recensement de la population datant de 2006.

La SEEM, quant à elle, souligne comme des bénéfices régionaux, la montée en notoriété de la région et notamment du Parc où se situe la source. Ce point est discutable dans la mesure où l'on peut rappeler, selon la parole même du directeur de l'entreprise, que

c'est le produit qui bénéficie de la notoriété du site. Par ailleurs, il est vrai aussi que ce rapport peut avoir un sens réciproque, comme on l'a observé en Lozère.

En ce qui concerne le bénéfice social, l'entreprise estime que sa contribution porte sur la création et le maintien d'emplois locaux. Selon le directeur de la SEEM, le projet est d'atteindre 10 millions d'Euros/an de chiffre d'affaire d'ici 2011, contre les 3,6 millions affichés aujourd'hui. Cela permettrait la création d'une vingtaine de nouveaux emplois, un aspect qui lui « tient à cœur, car créateur de vie locale ». En ce qui concerne la contribution au budget de la municipalité, rappelons que la SEEM bénéficie d'une exonération de taxes durant jusqu'à 5 ans, et que le loyer de son site affiche une valeur considérée « symbolique ».

La population de la commune du Périer, où est située la source exploitée par la SEEM, selon le dernier recensement datant de 2006, était de 139 personnes.

**Tableau 51 – Tableau de synthèse entreprises de montagne**

Thèmes	SEEM	Aquamark	Lozère 1	Lozère 2	Lozère 3	Lozère 4	Lozère 5
<b>Emploi</b>	9 employés	25 employés	Propriétaire + épouse en temps partiel	Couple propriétaire + 1 associé	Couple propriétaire	Couple propriétaire	Propriétaire + épouse en temps partiel
<b>Marché</b>	National – France	National – France	Proximité				
<b>Opportunité d'affaires</b>	Entreprise + institutions locales	Entreprise + Groupe Leclerc	Entreprise (fermiers) et institutions publiques et locales				
<b>Ancrage Territorial</b>	Matière première + réseau d'entreprises /institutions	Matière première	Matière première + savoir faire + réseau personnel/institutions locales				
<b>Bénéfices pour la montagne</b>	Création d'emplois	Création d'emplois + budget de la municipalité	Préservation environnementale + préservation culturelle + maintien des habitants du milieu rural				
<b>Contraintes liées à la localisation</b>	Coûts de transports	Coûts de transports	Disponibilité de main d'œuvre + demande saisonnière				
<b>Création de valeur</b>	Alpes	Montagne	Artisanal /fermier				

## Retour sur les hypothèses de recherche : la montagne entre mythe et savoir-faire

---

A partir de notre première question de recherche, nous avons cherché à savoir si la référence à la montagne pourrait éveiller auprès des consommateurs la relation particulière entre la dimension physique (de l'environnement) et la dimension humaine issues de la notion du terroir. Etant donné que nous ne précisons pas 'la zone de montagne', nous nous attendions à ce que la dimension physique-géographique-naturelle soit la plus évidente. Il nous semblait, de ce fait, que la liaison avec des savoir-faire pourrait être en quelque sorte masquée, et les résultats portant sur les « produits de montagne » pourraient contenir davantage de références à des produits à faible transformation, comme l'eau et les fruits.

Les résultats ont démontré que, si le mot montagne évoque effectivement de façon plus saillante la dimension physique, il n'y a pas de correspondance directe entre le côté nature de la montagne et la production alimentaire. En effet, lorsque nous avons demandé des références à des produits de montagne, les produits les plus cités, ceux que nous avons nommés « produits de montagne emblématiques » ont été les produits laitiers.

**Tableau 52 – Produits de montagne emblématiques**

Questions concernées	Produits laitiers
Consommateurs (% sur le total de références de produits de montagne obtenues entre les consommateurs)	46,8
Consommateurs (% sur le total de références de produits de montagne de qualité obtenues)	43,65
Consommateurs (% qui a déjà acheté cette catégorie de produits de montagne)	36,36
Commerçants (% qui a choisi cette catégorie pour répondre aux questions portant sur un produit de montagne spécifique)	56,76
Commerçants (% qui vend cette catégorie de produits)	77,59

L'**hypothèse 1**, «Etant donné une symbolique de la montagne étroitement liée à l'image de la nature intouchée, la dimension physique du territoire doit être plus saillante, et par conséquent, les produits alimentaires de « montagne » dans la perception des consommateurs sont ceux moins transformés, tels que les fruits ou l'eau » ne peut pas être confirmée.

Notre deuxième question de recherche coté consommation portait sur les buts des consommateurs envers les produits alimentaires de montagne : Quels buts de consommation peuvent être satisfaits par les caractéristiques des produits alimentaires de montagne par rapport aux perceptions et attentes des consommateurs français ?

Nous avons construit l'hypothèse autour de la reconnaissance de l'origine montagne et par rapport aux buts de consommation recensés à partir de notre cadre théorique. L'origine montagne peut être considérée comme générique dans la mesure où elle ne fait pas référence précise à un massif ou à une chaîne montagneuse en particulier. Ainsi, nous nous attendions à ce que le but lié à la sécurité, du fait de l'association entre la montagne et un environnement moins pollué, serait plus évident pour les consommateurs.

**L'hypothèse 2 :** « Comme la dimension physique du territoire montagne est la plus saillante, le principal but lié à la consommation alimentaire des produits alimentaires de montagne est la référence à la provenance des matières premières » est confirmée, mais seulement en partie.

Il est vrai que nos résultats démontrent que les consommateurs accordent davantage d'importance à la provenance des matières premières qu'aux processus de transformation.

Dans le tableau ci-dessus, nous faisons le lien entre les fonctions et les buts corrélés par rapport aux affirmations proposées aux consommateurs. Nous pouvons voir que les consommateurs sont d'accord (en notant 3 sur une échelle de 1 à 5) avec le fait que les produits de montagne peuvent aussi être élaborés en dehors des zones de montagne avec des matières premières provenant de zones de montagne. A contrario, ils ne sont pas du tout d'accord avec le fait que les principales matières premières de ces mêmes produits puissent venir d'ailleurs que d'une région de montagne.

Cependant, les buts qui ont reçu les notes les plus élevées sont ceux liés à la consommation symbolique et sociale.

Par ailleurs, les réponses à propos des occasions propices à la consommation des produits de montagne confirment l'importance accordée aux buts tels que la « consommation des produits en tant que symboles culturels » et la « consommation citoyenne ». L'occasion la plus propice pour la consommation des produits alimentaires de montagne est lorsque que l'on « visite un endroit situé en zone de montagne » : 35%, suivi par « quand on prévoit un repas entre amis ou la famille » : 22%.

Dans les deux cas, les aliments jouent le rôle de marqueurs culturels, d'abord en faisant partie de l'identité et de la culture de l'endroit visité. Puis, lorsque l'on prévoit un

repas qui sera partagé par des proches, on peut en déduire qu'on choisit des produits censés être de bonne qualité. Ainsi, on pourrait penser que les consommateurs remplissent de symbole l'origine générique « montagne » et la précisent à travers leurs expériences personnelles.

**Tableau 53 – Buts possibles atteints par la consommation de produits de montagne d'après les consommateurs**

	Affirmation	Fonction	Buts corrélés	moyenne
A	Les produits de montagne sont liés à des zones culturelles spécifiques	Fonction symbolique	Consommation de produits en tant que symboles culturels	<b>3,98</b>
B	Les produits de montagne sont produits de façon traditionnelle par de petits producteurs	Fonction utilitaire	Connaitre le mode de fabrication, habitudes culturelles du lieu d'origine	<b>3,80</b>
C	Les produits de montagne peuvent aussi être fabriqués en dehors des zones de montagne avec des matières premières provenant de zones de montagne	Fonction utilitaire	Connaitre la provenance	<b>3,05</b>
E	Les principales matières premières des produits alimentaires de montagne n'ont pas nécessairement besoin de venir d'une région de montagne	Fonction utilitaire	Connaitre la provenance	<b>1,65</b>
F	Les produits de montagne soutiennent l'emploi local	Fonction éthique et ou sociale	Consommation citoyenne, politique	<b>4,20</b>
G	Les produits de montagne sont produits et fabriqués en respectant l'environnement	Fonction éthique et ou sociale	Agir éthiquement, avec responsabilité sociale ou environnementale	<b>3,78</b>
I	Les produits de montagne font partie de l'identité culturelle des communautés locales	Fonction symbolique	Consommation de produits en tant que symboles culturels	<b>4,50</b>

D'autres résultats fournissent des pistes de recherche futures. La consommation éthique ou sociale, par exemple, a été mise en évidence par les consommateurs à travers le tableau présenté, mais aussi par la question liée aux endroits auxquels les personnes interrogées s'attendent à trouver des produits alimentaires de montagne à la vente. Si l'on considère les premières options marquées, nous avons eu : « directement chez les producteurs », à égalité avec « sur les marchés fermiers et d'autres marchés », avec 28% des réponses chacune, ce qui fait 56% de toutes les réponses. Ensuite, nous avons « sur les magasins présents sur le lieu de fabrication » : 21%. Ensemble, ces trois alternatives font que 77% des consommateurs s'attendent à trouver ces produits hors des canaux de distribution conventionnels. Mais cette attente, latente ou explicite, n'a pas été mesurée directement.

Ces résultats mettent en relief un autre aspect de la consommation des produits alimentaires de montagne, qui n'a pas été mesuré et qui pourrait l'être lors de futures recherches – et non seulement sur les produits de montagne. C'est la question du bénéficiaire de telle consommation. Alors que « connaître la provenance », ou



« consommer des biens en tant que symboles culturels » visent des bénéficiaires personnels, les actes d'engagement à travers la consommation peuvent être orientés vers autrui. Cet 'autrui' pouvant être les producteurs, l'environnement, le bien être animal, la collectivité entre autres.

En ce qui concerne la viabilité économique ou le développement des zones de montagne, nous avons focalisé notre travail sur l'entrepreneuriat. L'analyse des processus de construction d'opportunité d'affaires et de création de valeur de la part des acteurs liés à la production alimentaire a été faite dans le suivi des contextes d'émergence et développement des entreprises.

Côté production, nos hypothèses ne peuvent pas s'appuyer sur une confirmation en termes quantitatifs puisque nous avons suivi la méthode d'étude de cas. Dans ce cas, la confirmation ou réfutation des hypothèses sont basées sur les réponses obtenues lors des entretiens avec les responsables et reflètent le cas étudié.

La première des questions de recherche concernant les entreprises demandait si « la construction de l'opportunité d'affaires par les entreprises alimentaires de montagne étudiées est-elle influencée de quelle façon par l'ancrage territorial - la relation entre entreprise, territoire, secteur et groupe ? »

Cette question a été déclinée dans les deux hypothèses suivantes :

**Hypothèse 3 :** Les PME de transformation alimentaire construisent l'opportunité d'affaires en se basant sur l'ancrage territorial où la relation entreprise-territoire est la plus marquée.

**Hypothèse 4 :** La construction de l'opportunité d'affaires de la part des entreprises d'eau en bouteille est soumise plutôt aux enjeux du secteur d'activité auquel elles appartiennent.

L'**hypothèse 3** peut être validée par les résultats présentés et discutés tout au long de la section 3 du chapitre 4 : La construction des opportunités d'affaires en montagne. Les éléments rencontrés permettent d'affirmer que le Projet Leader fédère différents acteurs territoriaux autour des demandes spécifiques qui débouchent sur un contexte de construction d'opportunités d'affaires à intérêt collectif, se rapprochant un peu de l'idée d'entrepreneuriat collectif.

D'autre part, dans le cas de l'eau, l'**hypothèse 4** peut être confirmée en partie. Nous nous sommes certes confrontés à des logiques soumises aux enjeux sectoriels, mais pas de la même façon.

Egalement au cours de la section 3 sur la construction des opportunités d'affaires en montagne (chapitre 4), nous avons démontré qu'une des entreprises, la SEEM, responsable

de la production de l'eau Valécrin, doit en effet faire face aux enjeux sectoriels de façon plus importante, étant sur un marché dominé par des groupes industriels. Toutefois, elle compte sur l'appui des institutions territoriales pour qui la réussite de l'entreprise représente des postes de travail et de rente pour le territoire. Ainsi, la proximité géographique est activée par la formation de réseaux d'entreprises et d'institutions locales.

L'entreprise Aquamark, en revanche est plutôt influencée par les objectifs de groupe auquel elle appartient, qui n'envisage pas une participation dans le secteur industriel et dans la branche alimentaire boisson d'eau en bouteille de façon directe. La production de l'eau fait dans ce cas partie de la stratégie du groupe Leclerc pour améliorer le résultat économique global de ses magasins.

La deuxième question de recherche concernant les entreprises cherchait à savoir par quels moyens « les entreprises alimentaires de montagne cherchent à créer de la valeur et quelle place est accordée au territoire « montagne » dans leurs stratégies de différenciation des produits sur le marché ? »

Cette question a été déclinée dans les deux hypothèses suivantes :

**Hypothèse 5 :** Les entreprises de transformation alimentaire assemblées autour d'un Projet collectif territorial cherchent à créer de la valeur misant sur l'origine, en mettant en avant la dimension culturelle du territoire « montagne ».

**Hypothèse 6 :** Les entreprises d'eau en bouteille, en s'appuyant de façon plus prononcée sur la dimension physique du territoire « montagne » pour différencier leur offre, se réfèrent plutôt à un territoire générique « montagne ».

L'**hypothèse 5** peut être confirmée. Comme nos résultats l'ont démontré au cours de la section 2 (chapitre 4), Différenciation et création de la valeur par l'origine montagne, en Lozère, la création de valeur est basée sur la transformation agricole faite dans les unités. Cette transformation vise à augmenter la rente perçue par les fermiers en mettant en avant le métier des entrepreneurs, c'est-à-dire, les méthodes de transformation artisanales sont tenues comme un critère de différenciation. Les entrepreneurs perçoivent des bénéfices plus importants à mesure qu'ils se consacrent à la transformation des produits typiques.

Cependant, comme nous l'avons déjà remarqué, les circuits de commercialisation utilisés sont ceux de proximité, le caractère local restant plus saillant que l'origine montagne elle-même. De ce fait, les produits ne font pas usage de l'indication « montagne » lors de la vente, celle-ci étant implicite.

L'**hypothèse 6**, du fait des résultats présentés tout long de la même section, peut être confirmée, mais avec des considérations.

L'argument de valorisation du produit eau en bouteille passe par la mise en avant de la montagne surtout dans sa dimension physique, celle-ci proche des mythes évoqués dans le chapitre premier de la thèse.

De plus, d'après nos *focus groups*, nous avons pu observer que la « montagne » évoque pour la plupart de gens des images liées à la grandeur, à la beauté des paysages, à la solitude, au silence. Nous avons là un territoire vidé de la présence humaine, idéalisé, sauvage, la montagne pouvant être localisée n'importe où.

Toutefois, les responsables de l'entreprise SEEM et de l'Agence Matheysine ont déclaré que la référence aux Alpes serait plus porteuse que le fait de s'adresser aux consommateurs en évoquant « la montagne » au sens générique. On pourrait argumenter que l'origine « Alpes » ne renvoie pas à une localisation précise, mais à des Alpes génériques. Toutefois, la référence à la chaîne alpine pourrait être plus lisible, notamment pour des consommateurs éloignés et peu familiarisés avec les Alpes.

**Tableau 54 – Récapitulatif des hypothèses**

	Hypothèse	Confirmation
1	Etant donné une symbolique de la montagne étroitement liée à la nature, la dimension physique du territoire étant plus saillante, les produits alimentaires de « montagne » sont ceux moins transformés, tels que les fruits ou l'eau.	Non confirmée, les produits de montagne considérés emblématiques sont les produits laitiers.
2	Comme la dimension physique du territoire montagne est la plus saillante, le principal but lié à la consommation des produits alimentaires de montagne est la référence à la provenance des matières premières.	Confirmée en partie, car parallèlement à l'importance accordée à la provenance des matières premières, d'autres buts ont été noté de façon importante, il s'agit de ceux liés à la consommation symbolique et sociale.
3	Les entreprises de transformation alimentaire en Lozère construisent l'opportunité d'affaires en se basant sur l'ancrage territorial où la relation entreprise-territoire est plus marquée.	Confirmée, car le Projet Leader fédère différents acteurs territoriaux autour des demandes spécifiques qui débouchent sur un contexte de construction d'opportunités d'affaires à intérêt collectif.
4	La construction de l'opportunité d'affaires de la part des usines d'eau en bouteille est plutôt soumise aux enjeux du secteur d'activité auquel elles appartiennent.	Confirmée en partie, une des entreprises étudiées, la SEEM, responsable de la production de l'eau Valécrin, doit faire face aux enjeux sectoriels, toutefois, elle compte sur l'appui des institutions territoriales. La deuxième entreprise étudiée est plutôt soumise aux intérêts du groupe auquel elle appartient et ceux-ci sont davantage liés au secteur de la grande distribution qu'à celui de l'eau en bouteille précisément.
5	Les entreprises de transformation alimentaire assemblées autour du Projet Leader+ Gévaudan cherchent à créer de la valeur misant sur l'origine, en mettant en avant la dimension culturelle du territoire « montagne ».	Confirmée, en Lozère la création de valeur est basée sur la transformation agricole faite dans les unités, ce qui passe par la mise en avant des méthodes de transformation artisanales ancrées dans la culture locale, tenues comme un critère de différenciation de l'offre.
6	Les entreprises d'eau en bouteille, en s'appuyant de façon plus prononcée sur la dimension physique du territoire « montagne » pour différencier leur offre, se réfèrent plutôt à un territoire générique « montagne ».	Confirmée, même si l'origine de montagne est précisée, nous avons la prédominance d'éléments liés à la grandeur, à la neige, évoquant un territoire vidé de la présence humaine, idéalisé, la montagne pouvant être localisée n'importe où.

## Implications managériales

---

Notre contribution porte sur l'analyse des stratégies de construction d'affaires et de création de valeur dans un territoire tenu comme défavorisé. En s'intéressant à la perception d'acteurs en amont et en aval, le but a été de penser la montagne en tant qu'argument de différenciation de la production agroalimentaire.

La littérature démontre que, dans la majeure partie des cas où l'origine fait objet de valorisation, se trouve un produit au centre d'une dynamique de coordination lié à un espace d'où il tire ses qualités. Ce lien est traduit par un nom, une appellation de ce genre, « et en retour par un effet de réputation » (Letablier, 2000, p. 484). Nous avons essayé d'amplifier cette réflexion portant sur le territoire en prenant en considération les stratégies de création de valeur de différents produits de montagne basés sur l'origine montagne.

Les montagnes sont considérées comme des zones présentant des handicaps naturels, ces handicaps pourraient être travaillés comme des atouts en faveur d'un développement basé sur la valorisation d'aménités et de la préservation de l'environnement. En France, il y a une accumulation des compétences et des conditions institutionnelles dont les entreprises situées en montagne pourraient bénéficier car la différenciation par voie de l'origine fait partie de l'histoire de la production alimentaire française.

### ***Le territoire montagne***

L'origine montagne a sa place dans cette histoire, puisque la France a été pionnière en proposant et mettant en place une mention valorisante pour des produits alimentaires. Cette mention officielle est tombée en désuétude, comme on l'a vu, mais l'intérêt pour cette démarche est d'actualité, preuve en est le financement du Projet EuroMARC par la Commission Européenne et le fait que celui-ci a réuni des institutions et des chercheurs de cinq pays. Toutefois il y a un consensus autour de l'idée que, pour mieux travailler cette origine, il faut générer davantage de connaissances et d'informations afin que la démarche se traduise en résultats positifs pour ceux qui vivent et produisent en montagne.

Nous partons de l'ancrage territorial des produits de montagne, ce qui a une implication managériale au niveau de la communication auprès des consommateurs, comme l'ont démontré Aurier et al. (2005). Ces auteurs se sont interrogés sur la perception des consommateurs envers le 'terroir'. Selon leurs enquêtes, deux grandes dimensions sont perçues par les consommateurs : la dimension géographique et la dimension culturelle et

historique, la première étant en relation avec le « territoire », la « terre », des « produits naturels » et « crus » en opposition aux aliments transformés ; alors que la deuxième dimension a été liée aux « savoir-faire », à la « tradition » et aux « recettes ». Le point de départ a été « l'origine » au sens géographique et les « savoir-faire », auxquels les auteurs ont ajouté un troisième facteur : « le temps et la culture ». Ce qui nous fait penser aux éléments proposés précédemment par Barjolle et al. (1998). Cependant, le plus intéressant dans cette étude, ce sont les relations que les consommateurs ont fait entre les produits de terroir et chacune des dimensions (ou facteurs), et l'importance qu'ils y accordent.

Selon ces enquêtes, le facteur le plus important, ou ayant le plus d'influence, pour les consommateurs a été la dimension « temps et culture », cela étant fortement lié à l'aspect nostalgique. Cela a été si remarquable dans les résultats obtenus que les auteurs soulignent que des stratégies de communication basées en priorité sur la dimension physique ont de fortes chances d'échouer dans la communication avec les consommateurs (Aurier et al., 2005).

Certains auteurs jugent que la qualité qui se dégage de la notion de terroir dans certains pays semble si évidente (Parrot et al., 2002) que l'on peut penser que les consommateurs possèdent un savoir implicite qui est commun aux producteurs et aux acheteurs (Valceschini, 2000).

En ce qui concerne la montagne, son attrait symbolique peut sembler si évident que sa mise en avant pourrait être tenue comme une stratégie en soi. Nous avons démontré dans l'introduction de notre travail que l'unité géographique montagne occupe une place remarquable dans l'imaginaire des différentes cultures. L'image évoquée changeant tout au long de différentes époques, la montagne reste encore un symbole évoqué dans le domaine des arts et fort répandu dans la publicité des produits les plus variés. Par ailleurs, le territoire montagne possède une légitimité en même temps en tant qu'unité et en tant qu'objet d'analyse et d'action.

En ce qui concerne les produits alimentaires de montagne, il y avait très peu de données disponibles pouvant être mobilisées par les acteurs de la production et commercialisation. Par ailleurs, tout au long de nos études de terrain nous avons été confrontés à des compréhensions diverses de la montagne, aussi bien de la part des producteurs, entrepreneurs, distributeurs, commerçants, que de la part des consommateurs.

### *Les acteurs*

Par rapport aux activités entrepreneuriales en montagne, nous avons focalisé notre étude sur une analyse de compétences par rapport aux dynamiques locales se penchant sur un clivage : les relations entre compétences individuelles et collectives. Il s'agit là d'un angle peu présent dans les approches du territoire (Bel, 2009). Pourtant, des auteurs dans le domaine (Tremblay, Carrier, 2006 ; Ben-Hafaïedh, 2005) reconnaissent l'intérêt croissant d'un courant collectif de l'entrepreneuriat, car il faut se pencher sur les forces démographiques, économiques et culturelles, de même que sur les interactions sociales, permettant de façonner les opportunités.

L'étude a mis l'accent sur les compétences individuelles s'intéressant à la construction de ces opportunités d'affaires localisées en montagne. Nous avons essayé de comprendre l'influence de la localisation, le rapport entre leurs activités et la production, les contraintes posées, et les bénéfices que les initiatives individuelles pourraient apporter localement, étant donnée la situation de marginalisation économique où se trouve la plupart des régions montagneuses.

Une telle interaction entre différents acteurs, permet de définir le caractère distinctif, l'avantage compétitif d'une région et donc d'identifier et de développer des opportunités. L'identification des potentialités et l'appui de la fonction entrepreneuriale à travers un réseau plus complexe, qui comprend aussi l'Etat, deviennent plus importants dans la mesure où une région est tenue comme défavorisée (Moreira, 2010 ; Vera, 2010).

Notre champ empirique comprend des acteurs individuels et des acteurs dont les activités se trouvent inscrites au sein d'initiatives territoriales de développement. Dans ce sens, nous avons un réseau qui n'est pas seulement constitué d'entreprises, mais aussi d'acteurs (institutions publiques locales, individus) rassemblés autour d'un projet misant sur la dynamisation de l'économie d'un territoire de montagne. Les usines d'embouteillage d'eau, quant à elles, peuvent être considérées comme des « nouveaux arrivés », qui apportent une nouvelle activité sur le territoire, une nouvelle entreprise, de nouveaux employés ou de nouvelles opportunités d'emplois pour les habitants locaux.

Il faut souligner que dans le cas des fermiers de Lozère, les rapports entre les entrepreneurs eux-mêmes et avec d'autres auteurs du territoire ont été mis en priorité, parce que ces entreprises font partie d'un projet de développement local. De ce fait, les initiatives entreprises collectivement ont émergé de façon plus visible. Les réponses obtenues démontrent que les petites entreprises en Lozère, bien qu'elles génèrent un chiffre

d'affaires moins important par rapport aux usines d'eau, démontrent une capacité d'entreprendre des actions en synergie avec d'autres acteurs institutionnels dans le territoire.

Cette configuration est proche de celle vérifiée sur un réseau consacré à la production alimentaire sous le statut AOC dans l'étude de Filippi et Torre (2003) en analysant différents réseaux d'entreprises. Les auteurs ont démontré qu'il s'agit de regroupements de firmes, d'exploitations agricoles, de coopératives à forte dimension locale, lesquelles ont des objectifs en commun. Ce qui les rassemble, ce sont les processus organisationnels destinés à créer ou à maintenir les liens entre les acteurs envisageant des actions collectives autour de la « production de biens et de réputations ». Les acteurs mobilisent des ressources financières et des compétences pour développer des actifs spécifiques et créer de la valeur ajoutée, qui se matérialisent sous forme de stratégies où le lien à l'espace se valorise. « La proximité organisationnelle se trouve au cœur de ces interactions » (ibid., p. 63).

Cette dimension organisationnelle peut également s'enrichir d'une dimension institutionnelle, activée par des acteurs publics. Les réseaux de production certifiée, par exemple, se constituent d'un réseau de producteurs regroupés autour d'un produit ancré dans le territoire, protégé et garanti au niveau institutionnel. En Lozère, les réseaux de production étudiés sont encouragés par une politique publique de développement territorial. L'axe 2 du Programme Leader+ Gévaudan-Lozère affiche l'engagement de favoriser *directement* le développement des activités agroalimentaires basées sur ce territoire à travers deux mesures : (i) maintenir et développer les filières agricoles de qualité ; (ii) valoriser localement les productions de qualité par des activités agroalimentaires de transformation.

En Lozère, comme dans le cas étudié par Filippi et Torre (2003), le réseau local utilise « les ressources de la proximité organisée », celle-ci basée « sur la mobilisation des compétences locales, mobilisation qui permet d'activer la proximité géographique et de lui donner toute son importance dans la mise en œuvre de synergies. Toutefois, cette mobilisation se fait à partir des capacités organisationnelles des acteurs locaux » (ibid., p. 67).

L'ancrage territorial de ces entreprises passe par les ressources, par le sentiment d'appartenance identitaire et par la trame des relations horizontales et institutionnelles que forment leur réseau. De ce fait, leurs initiatives ont un potentiel plus important en termes



de dynamisation de l'économie locale. Nous soulignons notamment le potentiel entre la transformation fermière et l'activité touristique. Celle-ci pourrait bénéficier de l'activité agricole à petite échelle, vu l'intérêt croissant pour des circuits ruraux ou basés sur la gastronomie typique des territoires. Des initiatives conjointes peuvent être encouragées, envisageant d'apporter des résultats économiques pour les entrepreneurs des deux segments localement.

D'autre part, si l'analyse des usines d'embouteillage d'eau n'avait pas l'objectif de mettre en relief les possibles réseaux formés dans le territoire, nous avons pu constater que leurs actions sont guidées par une logique sectorielle.

Au niveau territorial, leur ancrage passe en priorité par la ressource exploitée. Il est vrai que ces entreprises sont importantes pour les communes où elles sont basées, parce qu'elles représentent une source de revenu non négligeable dans la composition du budget de la commune. Toutefois, d'après les réponses des personnes interrogées nous n'avons pas pu noter de résultats plus importants sur le territoire.

Dans un des cas, la logique est de permettre au groupe de distribution dont l'usine fait partie, d'augmenter les marges de profit sur le produit eau en bouteille. Aquamark atteint son objectif et avoue ne pas connaître de difficultés majeures dans la gestion de l'entreprise. L'activité de l'entreprise est favorisée par la trame de relations, accords et contrats commerciaux du groupe Leclerc. Il s'agit de la troisième forme d'organisation, au sens marshallien, où les grandes entreprises emportent des avantages, car elles possèdent des quantités de contrats commerciaux plus importantes (Marshall, 1971). Dans ce cas, cette trame dépasse les limites territoriales, mais n'arrive pas à contribuer de façon significative à la dynamisation d'autres activités économiques locales.

La SEEM en revanche multiplie les contacts pour promouvoir son produit et est en quête de nouveaux marchés, tout en affichant l'origine alpine de sa source. Cependant, s'il y a un engagement d'acteurs institutionnels localement, nous n'avons pas eu de références en termes coopératifs ou d'échange d'informations et de connaissances au niveau des entreprises du segment. À long terme, étant donné le caractère isolé, la concurrence accrue dans le secteur et la taille de l'entreprise, cette stratégie peut se révéler insuffisante pour lui permettre son développement.

### ***Communication***

L'utilisation de l'origine montagne par les acteurs de la production mérite également une réflexion plus attentive. Les différentes entreprises étudiées consacrées à la production alimentaire en montagne, en dépit de leur handicap de situation concurrentielle, ont déclaré que leur localisation n'était pas vue comme une contrainte majeure. Les raisons sont distinctes, les usines d'eau le justifient par le fait que c'est cette localisation qui leur permet de valoriser leur produit « eau en bouteille », alors que pour les fermiers, en montagne ils sont chez eux, ce territoire est leur lieu de vie, ils semblent ne pas se poser de questions particulières à propos de leur localisation montagnarde.

De même, la mobilisation de cet espace en tant que territoire stratégique suit des chemins différents. Pour les TPE qui font valoir leurs savoir-faire, la montagne est un « espace vécu », habité, où le poids de l'histoire reste important, dans ce sens, ils sont plus proches de la notion de terroir. Cela suppose un dialogue de long terme entre l'activité humaine et l'espace. D'un autre côté, l'eau en bouteille fait appel à l'image idéalisée de la montagne, où prévaut la nature intouchée, pure.

Les responsables des usines d'embouteillage d'eau ont déclaré utiliser l'origine montagne pour différencier leur produit. Cependant la communication basée sur la montagne, comme on l'a vu, est de plus en plus répandue sur ce marché. Les résultats ont démontré aussi que le contenu symbolique, qui joue à la fois sur le mythe de la montagne purificatrice, employé dans les cas étudiés, n'est pas différent de la plupart des stratégies de communication et de marketing des marques d'eau en bouteille. Nous pouvons dire qu'il n'y a pas d'innovation, il y a une différenciation par rapport à une offre supposée de qualité inférieure, mais dans le segment des eaux intermédiaires entre grandes marques et premier prix, ces entreprises restent plutôt indifférenciées aux yeux des consommateurs.

Les producteurs en Lozère, par ailleurs, misent sur le caractère artisanal, local, et la petite échelle qui caractérisent leur offre. Ces agriculteurs transformateurs ne cherchent pas à se différencier d'autres fermiers transformateurs localisés ailleurs par exemple. Leurs initiatives font valoir la dimension culturelle locale, l'ancrage de leurs activités dans l'histoire du territoire, mais sans mettre en évidence de façon particulière le territoire montagne, ainsi, il est probable que les contraintes liées à leur localisation ne sont pas perçues par les consommateurs. La justification est le fait de s'adresser principalement au marché de proximité, il s'agirait des consommateurs locaux qui partageraient un savoir implicite du fait de vivre également en montagne.

Dans les deux cas, eau de source de montagne et produits fermiers, les entrepreneurs s'alignent en termes de stratégie de communication sur leurs homologues – pour ne pas dire concurrents, car la logique n'est pas applicable à tous. Ils cherchent à mettre en valeur des éléments, chacun ayant des particularités, qui sont déjà familiers aux consommateurs.

En effet, d'après nos résultats, nous avons pu constater que si l'origine montagne évoque des images idéalisées du territoire, elle est également en quelque sorte brouillée par l'origine locale. La reconnaissance de l'identité d'offre alimentaire de montagne liée à la culture de l'endroit étant plus visible pour ceux qui habitent en montagne. L'image ludique de la montagne prévaut pour ceux qui en sont plus éloignés.

Nous avons la montagne « idéalisée » d'un côté, et la montagne « lieu de vie » de l'autre. Ce sont des « espaces » symboliques construits à partir d'un seul territoire et qui communiquent chacun des attributs, lesquels semblent avoir du mal à dialoguer les uns avec les autres.

Ce contraste entre les stratégies de mise en valeur de l'offre alimentaire et cette dualité du territoire étudié est rencontré aussi dans les résultats de l'étude consommateur.

La perception de ce qui peut être considéré comme produit alimentaire de montagne et leurs caractéristiques est à prendre en compte pour comprendre ce que représente la valeur d'un objet (produit ou service) pour le client (Aurier et al., 2004). Cette compréhension est d'autant plus importante en ce qui concerne les produits de terroir, car les stratégies marketing autour de cette offre subissent une sorte de préjugé tant de la part des producteurs que de la part des consommateurs (Giraud, 2005 ; Fort, Fort, 2006).

En analysant les perceptions des consommateurs, nous pouvons constater que, parmi des attributs positifs déjà perçus par les consommateurs dans les PM, il y a un consensus autour de l'idée que les produits alimentaires de montagne sont ancrés dans le territoire et font partie de l'identité culturelle des montagnards. Il en est de même pour le soutien à l'emploi local, qui apparaît comme un élément important, davantage pour les consommateurs que pour les commerçants.

**Tableau 55 – Comparaison entre perceptions des consommateurs et commerçants sur les PM**

	Attributs	Moyenne	Ecartype	Ne sait pas (%)
1	Les produits de montagne font partie de l'identité culturelle des communautés locales	4,50	0,70	1,91
2	Origine locale / régionale	4,50	0,60	55,74
1	Les produits de montagne ne sont pas nécessairement meilleurs pour la santé que les autres	2,95	1,25	3,83
2	Produits bons pour la santé	3,76	1,01	59,02
1	Les produits de montagne soutiennent l'emploi local	4,20	0,95	3,83
2	Soutien des petits producteurs	3,73	0,99	59,84
1	Les produits de montagne sont produits et fabriqués en respectant l'environnement	3,78	0,98	6,22
2	Production respectueuse de l'environnement	3,86	0,77	58,20

1, pour les consommateurs (n= 209) ; 2 pour les réponses des commerçants- questionnaire voie postale (n=122)

Les fonctions de consommation les plus mobilisées par rapport à cette offre, comme on l'a vu, sont la « fonction symbolique » et la « fonction sociale et/ou étique », les buts de consommer des PM étant liés à la « consommation citoyenne » et à la « consommation des produits en tant que symboles culturels ». Les fonctions et buts dans ce cas sont en rapport avec le territoire montagne « lieu de vie », celle qui se présente, même que de façon implicite dans le cas étudié, dans les produits comme ceux des entrepreneurs en Lozère.

En revanche, nous pouvons indiquer d'autres caractéristiques qui sont perçues de façon moins évidente. Le rapport entre les produits alimentaires de montagne et l'environnement est positif, la production alimentaire étant reconnue comme respectueuse de l'environnement, mais de façon moins prononcée que celles liées à l'emploi et à la culture locale. Cette perception est partagée par les distributeurs. Les consommateurs ont également plus de difficulté à reconnaître que les produits alimentaires de montagne seraient plus sains que d'autres.

Nous avons là des pistes qui renforcent l'interprétation selon laquelle les consommateurs reconnaissent la dimension culturelle et historique de la montagne, cependant, il semble qu'ils aient plus de mal à associer cette dimension avec la dimension physique et géographique. Cela exprime une perception très marquée des conditions pédoclimatiques du territoire, même si elle est « ludique ». Cependant, les consommateurs n'arrivent pas à associer l'image du territoire montagne, tenue à l'écart des activités polluantes (ainsi qu'ils l'ont déclaré), avec le territoire montagne « lieu de vie », un espace

de savoirs et de pratiques, de traditions et d'usages localisés. L'écart auquel nous avons fait référence par rapport aux stratégies de mise en valeur employées par les entrepreneurs, apparaît donc également dans la compréhension du territoire de la part des consommateurs.

Nous pensons qu'il faut travailler sur ce hiatus en envisageant l'établissement des points de contact entre les deux dimensions qui composent le territoire, lesquelles sont perceptibles par les acteurs en amont et en aval, mais qui ont du mal à dialoguer. Renforcer l'interrelation entre la dimension humaine et physique du territoire peut améliorer la visibilité du territoire, cela peut contribuer à mettre en valeur son offre alimentaire et faire en sorte que les entrepreneurs basés en montagne bénéficient davantage du capital symbolique de la montagne.

De manière générale, nos résultats indiquent que les stratégies de communication autour de l'offre alimentaire de produits de montagne pourraient être construites en envisageant de : (i) mieux travailler l'origine montagne, compte tenu de l'écart entre la perception du territoire et celle des produits alimentaires de montagne, (ii) renforcer la perception des attributs positifs perçus par les consommateurs dans les PM.

### ***Marché***

Si l'on envisage une niche pour les produits alimentaires de montagne, il faut connaître les consommateurs concernés par cette offre. Les résultats de l'enquête consommateur ont démontré que ceux-ci consomment des PM principalement quand ils visitent des endroits situés en montagne. Les touristes sont ainsi une niche potentielle et apparemment disposée à valoriser cette offre.

Leur comportement d'achat déclaré laisse penser que lors de visites en zones de montagne, ils s'intéressent à la culture gastronomique du territoire. De ce fait, des marchés forains et des circuits culturels qui valorisent la gastronomie locale et réussissant à mettre en avant les particularités de la montagne, sont des initiatives à envisager et/ou à améliorer. Notons qu'en Lozère les producteurs transformateurs organisent déjà des marchés et des journées portes ouvertes dans leurs ateliers .

### ***Le cas des pommes de montagne***

En ce qui concerne la promotion des fruits de montagne, il s'agit de produits moins transformés, qui pourraient être perçus plus en rapport avec la nature qu'avec des savoir-faire humains, par la plupart des consommateurs. Cependant, la perception des consommateurs par rapport au territoire évoque sa dimension physique, notamment une « montagne idéalisée », de façon plus saillante. D'autre part, nous nous attendions à ce que

les fruits seraient rappelés de façon importante lors des enquêtes quantitatives comme exemples de produits alimentaires de montagne, grâce à la liaison entre les fruits et les caractéristiques pédoclimatiques du territoire. Toutefois les produits laitiers ont été les plus cités.

En revanche nos résultats ont démontré que parmi les critères d'achat de ces produits, les consommateurs accordent de l'importance à une « production respectueuse de l'environnement », « peu d'additifs », et « soutien aux petits producteurs ». Ces attributs peuvent être travaillés dans des actions marketing visant à renforcer les liens des fruits avec leur origine.

Par ailleurs, les fruits dépendent également des pratiques humaines, telles que la sélection de variétés, les connaissances et pratiques agronomiques développées et adaptées localement. Communiquer sur l'accumulation de savoir humain aboutissant à des variétés mieux adaptées au climat de montagne tout en cultivant avec respect de l'environnement, pourrait contribuer à valoriser cette gamme de produits, à améliorer les résultats économiques des exploitations agricoles concernées, tout en gardant l'emploi dans le milieu rural et dans la population locale.

Les résultats ont démontré aussi que miser sur des canaux de distribution spécifiques peut donner des résultats positifs, car les consommateurs achetant leurs fruits dans des magasins spécialisés ou chez les producteurs ont accordé plus d'importance aux critères mentionnés et également à la « proximité du producteur ». Les fruits originaires de montagne et ayant ces caractéristiques peuvent bénéficier de campagnes marketing sur des circuits adéquats.

## **Conclusion**

Cette thèse a porté sur un thème majeur du développement rural : la montagne. Nous nous sommes intéressé à la valorisation des produits alimentaires de montagne au vu de son développement. Un territoire en particulier a illustré une zone de montagne, la Lozère, et un produit en particulier a été étudié dans son rapport avec l'origine montagnarde, l'eau en bouteille.

L'étude a permis d'approfondir quelques aspects de l'offre alimentaire de montagne et a ainsi apporté une modeste contribution pour penser l'avenir de ces territoires si importants et en même temps si fragiles.

D'une part, il faut « reconnaître la grande diversité qui caractérise ces régions, à tous les niveaux. Il existe des handicaps naturels, économiques et sociaux, mais pas partout ni avec la même ampleur » (Nordregio, 2004, p. XIII). D'autre part, les résultats reflètent des réalités spécifiques des cas étudiés. Les entreprises sur lesquelles nous avons focalisé l'étude sont confrontées aux aléas de leur localisation en même temps qu'elles l'utilisent pour différencier leurs produits sur le marché.

Une contrainte importante dans notre travail est à signaler. Puisque nous avons récolté les données dans le cadre d'un projet de recherche européen plus large, la méthodologie a dû obéir aux protocoles indiqués pour tous les pays impliqués. Ainsi, si la taille de nos échantillons peut sembler limitée, elle reste compatible avec la procédure établie par les partenaires du projet EuroMARC responsable pour chacun des volets concernés et adoptée par toutes les autres institutions participantes. Cette thèse se déroulant parallèlement au projet, nous n'avons eu ni les moyens ni le temps de refaire les protocoles et de revenir sur le terrain.

La contribution de notre travail en termes théoriques porte sur le débat en faveur de la contribution des sciences de gestion, qui prenne en compte les enjeux de la société. Ainsi nous avons eu recours à des auteurs majeurs dans le champ des sciences gestion tels que Simon, Lancaster, Chandler. Nous avons également cherché des concepts et des auteurs dans le domaine de l'économie industrielle tel que Marshall en essayant d'établir un dialogue par rapport à notre problématique et en faisant une relecture managériale des concepts proposés.

La toile de fond étant une thématique plus contemporaine, notamment celle du développement rural, un thème sur lequel les sciences de gestion sont encore peu mobilisées, alors qu'elles pourraient contribuer davantage.



Des études menées par les théoriciens du développement rural démontrent qu'après un premier temps d'analyse structurelle sur les transformations qui ont eu lieu dans le monde rural, il est important de se pencher sur des dynamiques localisées. Les résultats mettent en évidence des thématiques chères aux sciences de gestion, et démontrent que bien cibler des canaux de distribution, valoriser les talents entrepreneurs, parmi d'autres, sont directement liés à la rente perçue par les producteurs et les agriculteurs (Marsden, 2003 ; Sonino, Marsden, 2006).

On remarque que, de manière générale, ces mêmes études se focalisent sur les dynamiques de production. Le facteur consommation est utilisé en tant qu'argument, mais reste exploité de manière timide. Nous avons cherché à placer les perceptions des consommateurs par rapport aux produits alimentaires de montagne dans l'ouverture de la problématique de valorisation de cette offre en faisant un dialogue entre les acteurs en aval et en amont de la chaîne. Les avis confrontés sont utiles dans l'établissement de stratégies de valorisation et servent à démystifier certaines positions.

Nous pensons que les produits alimentaires de montagne peuvent être comparés avec les produits de terroir. Ainsi, les consommateurs chercheraient des caractéristiques qui leur seraient propres, liées à l'ancrage territorial de ces aliments.

Les résultats obtenus indiquent des pistes intéressantes en matière de différenciation des produits alimentaires de montagne. La perception de la montagne par les consommateurs via les produits alimentaires semble contrastée. Entre les stéréotypes des pentes enneigées et des vallées bucoliques, les produits alimentaires de montagne occupent une place où le lien à la montagne est ténu. L'effet de contexte lié au tourisme estival ou hivernal semble influencer l'approche de ces produits. Cela conduit souvent à une vision mythifiée des produits et de leur terroir et à une consommation contextuelle.

Nos résultats montrent que le terme « montagne » est porteur d'une certaine symbolique auprès des consommateurs, sans qu'il soit nécessaire de faire référence à une zone de montagne ou à un massif spécifique.

Si la dimension physique a été la plus remarquable dans un premier temps, il est vrai que la prédominance des références faites à des produits tels que les fromages laisse penser que les éléments culturels sont présents. Toutefois, ils ne se sont révélés qu'après un effort de réflexion.

En effet, nous pouvons remarquer qu'il y a un écart entre ce que le mythe de la « montagne » tout court évoque et les produits alimentaires de montagne. Si la montagne

est proche d'un territoire à conquérir, un lieu sauvage, un environnement marqué par la grandeur, nos résultats ont, en contraste, démontré que les produits de montagne emblématiques sont les produits laitiers : il s'agit de produits faisant référence à des savoir-faire ancrés dans l'histoire de l'occupation de la montagne par des groupements humains. Cet écart reste une thématique intéressante pour de futures recherches.

De même, nous pouvons conclure que les buts visés par la consommation de produits de montagne présentent un écart analogue. Si, bien des fois, la montagne est représentée comme un territoire vidée de la présence humaine, le but ayant reçu la note la plus élevée, de la part des consommateurs, a été la consommation des produits de montagne en tant que symboles culturels, cela lié à l'identité culturelle des communautés locales. Ensuite, vient la consommation citoyenne, liée au soutien de l'emploi local. C'est-à-dire, pour les consommateurs, les produits alimentaires de montagne présupposent une culture ancrée dans la montagne, loin de l'image évoquée fréquemment d'une montagne hostile, ou désertique.

Nous avons pu observer également que le caractère « local » a été saillant avant même la « montagne ». Ainsi, dans une situation d'achat peut-être que le terme « montagne » peut s'avérer vague. En revanche, les opportunités par rapport à une synergie entre la consommation alimentaire sur place et le tourisme offrent de bonnes perspectives. Le défi est celui de développer une niche consacrée aux produits de montagne, ce qui passerait par le renforcement de l'image de la montagne liée à des produits alimentaires.

Dans ce sens, les résultats laisseraient envisager la pertinence d'une démarche de valorisation des produits alimentaires de montagne grâce à un label Montagne. Cette conclusion est appuyée par l'observation d'une majorité de réponses favorables des consommateurs lorsqu'ils ont été interrogés sur la pertinence de créer une labellisation officielle au niveau européen.

Néanmoins, cette première étude reste partielle dans la mesure où elle ne teste pas la disposition des consommateurs à acheter des produits qui porteraient un tel label. En particulier, la question de la captation de l'attention des consommateurs dans un environnement où l'information sur la qualité des produits semble surabondante par rapport aux capacités de traitement qu'ils peuvent avoir (multiplication des signes de qualité) reste posée. Comme Simon (1978, p. 13) l'avait déjà souligné « dans un monde où

l'attention est la ressource la plus limitée, l'information peut être un luxe cher »<sup>51</sup>, puisqu'elle génère une certaine confusion entre ce qui est important et ce qui ne l'est pas. Ainsi, il s'agirait moins d'une réduction de l'asymétrie d'information, mais plutôt de proposer « des repères et raccourcis informationnels tenant compte des capacités attentionnelles des consommateurs » (Gasmi, Grolleau, 2002, p. 9).

La labellisation s'inscrit, a priori, dans une logique de marchés globalisés, puisque l'objectif est de signaler l'origine pour les consommateurs qui ne peuvent pas acheter sur place (Filippi, Triboulet, 2000). Les consommateurs, en donnant priorité aux produits de montagne vendus sur les circuits de proximité, laissent penser que le chemin vers la labellisation est encore long à parcourir.

De plus, cette stratégie envisage la différenciation et la valorisation liées à un signe de qualité qui est faiblement substituable à des biens similaires. En réalité, c'est rarement le cas, puisque les produits ayant des appellations d'origine pâtiennent eux aussi d'une concurrence par rapport à d'autres produits porteurs d'une appellation d'origine. Mollard, Pecqueur et Moalla (2005) montrent la concurrence entre des huiles d'olives vierges AOC françaises et espagnoles.

Dans le produit étudié, nous avons démontré que le label « montagne » porté par l'eau en bouteille d'une grande enseigne française est considéré une source de valeur par les entrepreneurs. Ceci dit, il semble que c'est moins le label que l'image du produit associée à la montagne qui le valorise, ce qui reste clair lorsque l'on compare le cas de l'eau Laqueuille et de l'eau Valécrin. C'est-à-dire, le label est moins remarqué que les images de montagnes affichées sur les étiquettes, comme l'illustre les réunions de consommateurs : une des marques d'eau en bouteille portait le label, mais les consommateurs n'ont pas remarqué sa présence.

Le choix d'un signal pertinent doit considérer les demandes des consommateurs et celles des distributeurs et producteurs. Ils constituent « des points de focalisation des stratégies de différentes parties prenantes, entre les attentes des consommateurs, en terme de prix et de qualité, et le collectif d'acteurs au sein de la niche » (Filippi, Triboulet, 2000, p. 112). Il faut se demander à quel collectif sert le label montagne ? Une concertation est-elle possible entre producteurs de miel de montagne, de porc de montagne et d'eau de montagne ?

---

<sup>51</sup> « *In a world where attention is a major scarce resource, information may be an expensive luxury* ».

De plus, si l'on veut étendre le marché, il faut redimensionner l'offre. Pour des produits laitiers, par exemple, les distributeurs ont noté des contraintes au niveau du volume pour le marché tel qu'il se trouve aujourd'hui.

Enfin, les critères de droit à porter un tel label sont plus complexes que ceux d'une AOC car l'indication est générique et les critères pour classer les zones de montagne changent selon les pays. Il y a aussi la diversité des dynamiques de production allant de petits ateliers de transformation collectifs jusqu'aux entreprises modernes, indépendantes ou faisant partie de grandes groupes commerciaux ou industriels.

Dans les conditions actuelles, sans un label officiel commun aux pays faisant partie de l'UE, les entreprises alimentaires de montagne cherchent des moyens pour différencier leur offre. Nous avons mobilisé des concepts pour analyser les voies par lesquelles les entreprises peuvent aller vers une stratégie de création de valeur à travers leur localisation, et parallèlement analyser le rôle de la localisation dans la construction de l'opportunité d'affaires.

Cette problématique a apporté différentes logiques de création de valeur à partir du territoire montagne. La première, en Lozère, répandue dans les travaux empiriques de recherche, est basée sur une dynamique de regroupement des producteurs. Elle s'exprime par « une confiance construite et partagée » qui cherche à arriver sur le marché de proximité, en tant que différentiel (Dupuy, Filippi, 2000, p. 530).

La deuxième, trouvée dans la production d'eau en bouteille, fait référence à la qualité industrielle de produits et de processus de production qui semble, à première vue, être à l'opposé de la démarche adoptée par les niches de produits artisanaux et ou fermiers.

Certes, les produits fermiers acquièrent de la valeur par leur processus de transformation, *in abstracto* la montagne, territoire sous-jacent aux pratiques culturelles, alors que l'eau évoque directement la montagne, celle-ci en tant que territoire intouché, lié à la pureté. Comme nous l'avons observé, l'une et l'autre se retrouvent dans les perceptions qu'ont les consommateurs sur les produits alimentaires de montagne et sur la montagne elle-même.

La question suivante s'impose : peut-on assimiler ces deux logiques dans la problématique du développement des zones de montagne.

Il faut considérer que sur le fond, nous avons affaire à des marchés différents et que le développement est pris sous « une perspective délibérée d'aide à la décision des acteurs du développement régional » (Sebillote, 2000, p. 537).

Nous considérons le développement en tant que « processus de mobilisation d'acteurs qui vise à valoriser la diversité des ressources sur un territoire [régional], pour améliorer le bien-être de sa population ». Si ce processus s'appuie « sur la construction de représentations, de règles et d'indicateurs communs des évolutions internes et externes à la [région] » (op. cit., p. 546), les deux logiques pourraient avoir leur place, chacune portant des vertus, mais également des limites. Notre rôle est d'y porter un regard analytique et critique.

De manière générale, nous voudrions souligner qu'en se focalisant sur l'entreprise en tant que complexité sociotechnique qui produit et se maintient en ayant un projet (Paché, Paraponaris, 2006), les sciences de gestion fournissent des apports importants à la problématique du développement rural. Le focus restant posé sur les objectifs stratégiques des entreprises, leur insertion sur le marché, en dépassant le paradigme de la croissance économique pour chercher à comprendre les justifications, les buts d'entreprendre, nous pouvons analyser les dynamiques locales sous une perspective méso-économique. De cette façon, il est possible de faire émerger des éléments pour comprendre les raisons de la pérennité ou de la précarité des entreprises, différents de ceux qui sont sortis des analyses macroéconomiques.

Nous avons pu observer que les entrepreneurs, dans l'acte de construction de l'opportunité d'affaires, peuvent s'attacher, de façon plus ou moins prononcée, à leur territoire d'implantation par voie des relations établies avec différents acteurs institutionnels locaux. Dans le but de développer des alternatives économiques locales, ces liens, quand ils obéissent à des décisions associées à des objectifs stratégiques à la fois des entreprises et des organisations, créent une atmosphère dont bénéficient l'ensemble des acteurs. Cependant, une entreprise « seule », mais qui compte sur l'appui d'une structure commerciale importante, comme Aquamark, peut réussir en montagne, en affichant une forme de construction d'opportunité d'affaires tout à fait distincte.

Il est vrai que les entreprises 'fabriquant' de l'eau en bouteille sont soumises plutôt à des enjeux sectoriels et s'alignent sur la logique d'entreprise « moderne » en quête de profit et de performance. Nous avons constaté aussi que dans le cas de l'eau en bouteille, la démarche MDD « eau de source de montagne », résulte moins d'une approche coopérative entre grandes enseignes et PME, comme dans certains cas (Breton, 2004 ; Messeghem, 2004, 2005; Lapoule, 2007), qu'à l'objectif d'offrir une gamme plus large dans les linéaires et permettre aux magasins de faire des marges plus importantes. On souligne que

d'autres relations entre le segment de l'eau en bouteille et le territoire montagne pourraient apparaître si l'on avait eu la possibilité d'analyser d'autres cas. Cela n'a pas été possible à cause de la difficulté rencontrée d'avoir des réponses positives lors des demandes d'entretien avec différentes entreprises.

Par ailleurs, si l'on considère que la création d'entreprises peut apporter de la création de richesse et d'emploi, il est important de se pencher sur les liens entre les entreprises alimentaires et la zone de montagne où elles se trouvent. Verstraete et Saporta (2006, p. 63) se disent « frappés par le tropisme méridional et côtier de la carte française de la création d'entreprise [...]. Les régions à taux élevés étaient, à l'exception de Paris et de ses départements satellites (Seine-Saint-Denis et Val-de-Marne), toutes situées dans le Midi et/ou à proximité de la mer ».

A part les villes où les stations de sports d'hiver sont facteurs d'attraction d'investissements, les zones de montagnes restent de par leur faible densité démographique, de services ou d'infrastructures, moins intéressantes pour l'établissement de nouvelles entreprises. Dans ce contexte, pour les communes n'ayant pas beaucoup d'options en termes de rente et de création d'emplois, les entreprises d'eau en bouteille sont une alternative non négligeable dans l'occupation de la main-d'œuvre et dans l'apport des ressources financières.

Il est vrai également que l'eau en bouteille est un produit dont, en soi, la durabilité est discutable, surtout par rapport à l'eau potable. Il conviendrait de faire l'analyse de la durabilité d'une telle exploitation en termes d'empreinte écologique sur le long terme.

En ce qui concerne les TPE de Lozère, en raison à la fois de leur mode de contrôle familial et des vues à long terme affichées, nous avons un impact social et économique important en termes de création d'emploi dans le territoire. Comme souligne Mignon (2000), analysant les sources de pérennité d'entreprises familiales, on pourrait dire que l'indépendance que leur confère la nature familiale des capitaux permet aux entreprises fermières en Lozère de poursuivre des objectifs tels que la gestion guidée par des objectifs de pérennité ; objectifs de long terme ; fidélité et valorisation des ressources humaines ; logique humaniste (valeurs, éthique, responsabilité sociale). Cela serait en opposition à une gestion guidée par la maximisation de richesse des actionnaires et appréciée par le marché financier : objectifs de court terme ; valorisation excessive du capital financier au détriment du capital humain.

Plus encore, pour comprendre l'importance des toutes petites entreprises basées sur l'exploitation rurale, il faut prendre en compte des enjeux qui dépassent l'entreprise elle-même. Le rôle de ces petites entreprises va du maintien de l'emploi dans leur secteur d'activité à la production de biens et de services pour le marché. Cela peut favoriser le maintien d'emplois ruraux grâce au développement de systèmes d'activités polyvalentes. Une exploitation agricole de petite dimension combinée à d'autres activités marchandes peut permettre à un ménage de rester dans le monde rural, ce qui n'est pas négligeable (Laurent, 2000).

Nous pouvons comparer le cas de la Lozère à des initiatives construites localement, autour d'axes de développement qui supposent une synergie des ressources et des potentialités, envisageant l'apport de bénéfices pour le territoire. Cette dynamique aurait « un effet sur le système localisé plus important en raison de son implication sur son environnement social (co-construction de ressources), que celui motivé par une recherche de qualité industrielle et moins soucieux d'influencer son environnement territorial » (Dupuy, Filippi, 2000, p. 530). L'organisation coopérative, comme Brusco (1982) l'avait déjà démontré, pourrait amener à la prospérité par la cohésion sociale.

Toutefois, des travaux portant sur l'économie de proximité montrent, ces dernières années, la nécessité de prendre en compte les conflits au sein des telles dynamiques (Julien, Smith, 2004 ; Benitez, Roque, 2005 ; Caron, Torre, 2005), générateurs d'exclusion eux aussi. Etant donné les objectifs de notre étude, nous avons donné priorité à une interprétation du phénomène sous l'angle de la construction collective d'une opportunité d'affaires, la dimension conflictuelle n'a pas pu être analysée, ce que nous considérons comme une autre limite de notre contribution.

Enfin, nous avons beaucoup parlé des contraintes liées à la localisation montagnarde pendant la première partie de la thèse. A travers l'analyse des éléments concernant les entreprises, leur insertion sur le marché, leur logique de fonctionnement, les niches atteintes, il a été possible d'analyser de façon objective les entraves posées par la localisation en montagne sous le point de vue même des entrepreneurs. Comme on l'a vu, les situations d'enclavement, souvent évoquées comme des barrières au fonctionnement des entreprises, telles que le manque d'infrastructures adéquates, entraînant des frais de transport élevés et un accès difficile, n'ont pas été évoquées en Lozère. Il en est de même pour les usines d'embouteillage d'eau, où, certes, les coûts de transports ont été signalés,

cependant l'image de la montagne, en tant que source de valeur ajoutée, l'emporte sur ces coûts.

Une telle absence d'entrave, notées de la part des entreprises, peut être expliquée par des raisons différentes pour chaque cas, mais probablement, et surtout, il y a un rapport avec le segment que nous étudions, c'est-à-dire la production d'aliments. En Lozère, la plupart des personnes interrogées sont originaires du territoire, l'activité agricole faisant partie de l'histoire des familles, et l'enclavement étant source de valeur pour les produits traditionnels. Pour l'eau, les coûts d'exploitation d'une source en montagne sont compensés puisque la localisation permet d'afficher sur le produit une origine tenue comme un différentiel.

Si l'on avait analysé d'autres segments industriels, il se peut que des barrières posées par le manque d'infrastructure de transport, la faible densité, parmi d'autres, seraient plus accentuées. Autrement dit, le secteur alimentaire, comme celui du tourisme, sont des secteurs qui peuvent profiter davantage du potentiel de conservation environnementale en montagne.

Dans ce sens, et pour conclure, nous laissons deux réflexions sur la viabilité économique et le développement des zones de montagne. Ceux-ci devraient être guidés par l'engagement envers la durabilité, car « le mythe de la montagne doit rester enraciné dans le milieu naturel s'il veut conserver sa puissance de conviction, et par conséquent son importance décisive dans le développement de l'activité touristique, tant du côté l'aménageur que de celui du consommateur » (Bozonnet, 1984, p. 56). Ou de manière plus générale, et comme postule Raffestin (2001, p. 26), l'homme « sait maintenant qu'il doit apprendre à gérer non pas la montagne mais l'usage qu'il en fait. L'usage raisonné et raisonnable de la montagne doit faire une large place à la régulation dont les hommes commencent à peine à entrevoir la nécessité. Le besoin de régulation est directement proportionnel à la quantité des contraintes subies ».



# **Bibliographie**

1. ABDELMAKI, L.; COURLET, C. - Introduction. - In : ABDELMAKI, L.; COURLET, C. (org.). *Les Nouvelles Logiques du Développement*. Paris : L'Harmattan, 1996. pp. 11-21.
2. AGARWAL, S.; RAHMAN, S.; ERRINGTON, A. - Measuring the determinants of relative economic performance of rural areas. - *Journal of Rural Studies*, 2009, vol. 25, pp. 309-321.
3. AGRAALIMENTATION, n. 2040, 13 Novembre 2008, pp. 35-36.
4. AKERLOF, G.A. - The market of lemons : quality uncertainty and market mechanism. - *Quarterly Journal of Economics*, 1970, vol. 84, pp. 488-500.
5. ALBOUY, M. - Théorie, applications et limites de la mesure de création de valeur. - *Revue Française de Gestion*, 2006, vol. 32, n. 160, pp. 139-157.
6. ALCARAZ, F. - L'utilisation publicitaire des paysages de terrasses. - *Etudes rurales*, 2001, vol. 1, n. 157-158, pp. 195-209.
7. ALDERSON, W. - *Marketing Behavior and Executive Action*. - Homewood (Etats-Unis): Richard D. Irwin, 1957.
8. ALEXANDRE, O. - Le territoire dans les stratégies de gestion de l'eau. De l'intégration sectorielle à l'intégration des territoires au Maroc. - *Géocarrefour*, 2004, vol. 79, n. 2, pp. 263-272.
9. ALLAIN, M.L.; FLOCHEL, L. - Contrainte de capacité et développement des marques de distributeurs. - *Revue Economique*, 2001, vol. 52, n. 3, Mai, pp. 643-653.
10. ALLAIRE, G. - De la productivité à la qualité, transformation des conventions et régulations dans l'agriculture et l'agro-alimentaire. - In : ALLAIRE, G.; BOYER, R. (ed.) *La grande transformation de l'agriculture, lecture conventionnalistes et régulationnistes*. Paris : INRA et Ed. Economica, 1995b. pp. 381-410.
11. ALLAIRE, G. - Le modèle de développement agricole des années 60 confronté aux logiques marchandes. - In : ALLAIRE, G.; BOYER, R. (ed.) *La grande transformation de l'agriculture, lecture conventionnalistes et régulationnistes*. Paris : INRA et Ed. Economica, 1995a. pp. 345-377.
12. ALLOUCHE, J.; SCHMIDT, G. - La stratégie, art ou science? - In : SCHMIDT, G. (org.). *Le management, fondements et renouvellements*. Auxerre : Sciences Humaines Editions, 2008. pp. 10-28.
13. AMILHAT-SZARY, A.L. - Ruralité, ethnicité et montagne: le référent andin dans le projet de territoire « aymaras sin fronteras ». - *Revue de Géographie Alpine*, 2009, n. 97, vol. 2, pp. 47-56.
14. AMOUDRY, J.P. - *L'avenir de la montagne : un développement équilibré dans un environnement préservé - Rapport d'information fait au nom de la mission commune sur la politique de la montagne*. - [en ligne]. Paris : Sénat Français, 2002. [référence du 01 juillet 2008]. Disponible sur <http://www.senat.fr/rap/r02-015-1/r02-015-1.html>.
15. ANEM - Au-delà du changement climatique, les défis de l'avenir de la montagne - *Rapport au 23e Congrès de l'ANEM*, [cédérom], Plaine (France) : ANEM, 25-27 Octobre 2007.
16. ARAGON, L. - *Les voyageurs de l'impériale*. - Paris : Folio, 1939.

17. ARAGRANDE, M.; SEGRÉ, A.; GENTILE, E.; MALORGIO, G.; GIRAUD-HERAUD, E.; ROBLES, R.; HALICKA, E.; LOI, A.; BRUNI, M. - Food supply chains dynamics and quality certification. - *National Report (task 2): France, version 2 (Quick scan of the supply chain dynamics, labeling and certification schemes and policies, rules and regulations in the selected EU country – DG JRC/IPTS*, 2005.
18. ARENA, R. - A propos de la place de l'organisation et des institutions dans l'analyse économique de Marshall : une interprétation évolutionniste. - *Revue d'Economie Industrielle*, 2001, n. 97, pp. 103-122.
19. ARENA, R. - La dynamique industrielle : tradition et renouveau. - *Revue d'Economie Industrielle*, 1990, vol. 53, n. 3, pp. 05-17.
20. ARREGLE, J.-L. - Analyse « resource based » et identification des actifs stratégiques. - *Revue Française de Gestion*, 2006, vol. 32, n. 160, pp. 241-259.
21. ASHLEY, C.; MAXWELL, S. - Rethinkink rural development. - *Development Policy Review*, 2001, vol. 19, n. 4, pp. 395-425.
22. ASSOCIATION DU PAYS DU GEVAUDAN LOZERE. - *Le pays du Gévaudan-Lozère : territoire de projet, espace partagé de développement*. - Association du Pays du Gévaudan Lozère, 2009b.
23. ASSOCIATION DU PAYS DU GEVAUDAN LOZERE. - *LEADER Gévaudan-Lozère 2007-2013*. - Association du Pays du Gévaudan Lozère, 2009a.
24. AUGER, P.; DEVINNEY, T.M.; LOUVIERE, J.J.; BURKE, P.F. - Do social products features have value to consumers? - *International Journal of Research in Marketing*, 2008, n. 25, pp. 183-191.
25. AURIER, P. ; FORT, F. - Effets de la région d'origine, du produit, de la marque et leurs congruences, sur l'évaluation des consommateurs : application aux produits agroalimentaires. - *Recherche et Applications en Marketing*, 2005, vol. 20, n. 4, pp. 29-52.
26. AURIER, P. ; SIRIEIX, L. - *Le marketing des produits agroalimentaires*. - Paris : Dunod, 2004.
27. AURIER, P.; EVRARD, Y.; N'GOALA, G. - Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur. - *Recherche et Applications en Marketing*, 2004, vol. 19, n. 3, pp. 1-20.
28. AURIER, P.; FORT, F.; SIRIEIX, L. - Exploring terroir product meanings for the consumer. - *Anthropology of Food*, [en ligne], 2005, n. 4, [référence du 15 juin 2008], disponible sur <http://aof.revues.org/sommaire34.html>.
29. AUSTIN, J.T. ; VANCOUVER, J. - Goal constructs in Psychology: structure, process and content. - *Psychological Bulletin*, 1996, vol. 120, n. 3, pp. 338-375
30. BAGOZZI, R.; DABHOLKAR, P. - Consumer recycling goals and their effect on decisions to recycle: a means-end chain analysis. *Psychology and Marketing*, 1994, vol. 11, n. 4, pp. 313-340.
31. BALLEST, J.; DUBOIS, J.L. ; MAHIEU, F.R. - A la recherche du développement socialement durable : Concepts fondamentaux et principes de base. – *Revue Développement Durable & Territoires*, [en ligne], 2004, dossier 3 : Les dimensions humaine et sociale du Développement Durable, [référence du 01 septembre 2007], disponible sur <http://developpementdurable.revues.org/document1165.html>.

32. BALLION, H.R. - Les représentations sociales de la montagne. - In : *Supervivencia de la montaña/Survie de la montagne – Actes du Colloque franco-espagnol sur l'espace montagnard*. Madrid (Espagne) : Servicio de Publicaciones Agrarias, 1981. pp. 69-80.
33. BALSINGER, J. - L'impact de la mobilisation écorégionale sur les politiques en matière de montagne dans les Alps suisses et la Sierra Nevada en Californie. - *Revue de Géographie Alpine*, 2009, n. 97, vol. 2, pp. 39-50.
34. BARHAM, E. - Translation terroir: the global challenge of French AOC labeling. - *Journal of Rural Studies*, 2003, n. 19, pp. 127-138.
35. BARITAUX, V.; TEBBY, C.; REVOREDO-GIHA, C. – How well do food retailers know their consumers? The case of mountain food products in Europe. – *Journal on Chain and Network Science*, 2011, n. 11, vol. 3, pp. 223-234.
36. BARJOLLE, D.; BOISSEAUX, S.; DUFOUR, M. - Le lien au terroir – Bilan des travaux de recherche. - *Institut d'économie rurale – ETHZ* (antenne romande), [en ligne], 1998, [référence du 15 juin 2008], disponible sur <http://www.aoc-igp.ch/files/upload/Lien%20%20terroir.pdf>.
37. BARJOLLE, D.; SYLVANDER, B. - Protected Designations of Origin and Protected Geographical Indications in Europe: regulation or policy? PDO and PGI Products: Market - *Supply Chains and Institutions (FAIR 1 - CT 95 - 0306)* - Final Report, 2000.
38. BARJOLLE, D.; SYLVANDER, B. - Some factors of success for origin labelled products in agri-food supply chains in Europe: market, internal resources and institutions. - *Economies et Sociétés - Série Systèmes Agroalimentaires*, 2002, n. 9-10, pp. 1441-1461.
39. BAUDRILLARD, J. - *La société de consommation*. - Paris : Editions Denoël, 1970.
40. BAUER, M. - PME : un patronat aux trois visages. - *Sciences Humaines*, 1995, n. 48, pp. 34-37.
41. BAUMANT, Z. - *Liquid Modernity*. - Oxford (Royaume-Uni) : Polity Edition, 2002.
42. BAZIN, G. - Agriculture de montagne et soutiens publics à la gestion de l'espace : Les résultats d'une simulation. - *Le Courrier de l'Environnement*, [en ligne], 1998, n. 33, [référence du 15 juillet 2008], disponible sur <http://www.inra.fr/dpenv/bazinc33.htm>, accès 15 Juillet 2008.
43. BAZIN, G. - *La Politique de Montagne - Rapport d'évaluation* (Volume 1 et 2). - Paris : La Documentation Française, 1999.
44. BECATTINI, G. - Le district marshallien: une notion socio-économique. - In: BENKO, G.; LIPIETZ, A. (org.). *Les régions qui gagnent*. Paris : Presses Universitaires de France, 1992. pp. 35-55.
45. BEL, M. - Compétences et dynamiques territoriales: quelles interactions? - *Géographie, Economie et Société*, 2009, vol. 2, pp. 213-232.
46. BELIS-BOURGOIGNAN, M.C.; FRIGANT, V.; TALBOT, D. - L'inscription spatiale des modèles industriels. - In : DUPUY, C.; BURMEISTER, A. (org.). *Entreprises et territoires, les nouveaux enjeux de la proximité*. Paris : La documentation française, 2003. pp. 33-50.
47. BEN-HAFAÏEDH, C. - Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif. - *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2005, vol. 5, n. 2, pp. 31-54.

48. BENITEZ, A.A.; ROQUE, O.- Proximités et aménités environnementales produites par l'agriculture. - In : TORRE, A. ; FILIPPI, M. (ed.). *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*. Paris : INRA, 2005. pp. 279-295.
49. BENKO, G. - Economie urbaine et régionale au tournant du siècle. - *Métropoles*, 2007, n. 1, pp. 141-181.
50. BERARD ; L.; HIRCZAK, M.; MARCHENAY, P.; MOLLARD, A.; PECQUEUR, B. - Le panier de biens : une construction patrimoniale et territoriale – L'exemple de la Bresse. - *Symposium International INRA-PSDR Territoires et Enjeux du Développement Régional*, [cédérom], Lyon (France) : INRA-PSDR, 9-11 Mars 2005.
51. BERARD, L.; MARCHENAY, P. - Biodiversité culturelle, productions localisées et indications géographiques. - III Congreso Internacional de la Red SIAL – Alimentation y Territorios, [cédérom], Baeza (Espanha) : Universidad Internacional de Andalucía, 18-21 Octubre 2006.
52. BERARD, L.; MARCHENAY, P. - *Produits de Terroir – Comprendre et agir*. - Bourg-en-Bresse : CNRS, 2007.
53. BERDAGUE, J.L.; CORNU, A.; RENOU, J.P. - Stratégie analytique d'authentification des produits : application aux produits de montagne. - In : GIRAUD, G., PETIT, M. (coord.). *Agriculture et produits alimentaires de montagne. Actes du Colloque INRA/ENITAC*. Clermont-Ferrand : INRA/ENITAC, 2002. pp. 105-111.
54. BERGES, F.; HASSAN, D.; MONIER-DILHAN, S. - Les déterminants de la demande en marques de distributeurs : étude à partir de deux produits de consommation courante. - *Économie rurale*, 2007, n. 301, Septembre-octobre, pp. 08-17.
55. BERGES-SENNOU, F. ; CAPRICE, S. - Les rapports producteurs-distributeurs : fondements et implications de la puissance d'achat. *Economie Rurale*, 2003, n. 277/278, Septembre-décembre, pp. 03-16.
56. BERGES-SENNOU, F. ; MONIER-DILHAN, S. ; OROZCO, V. - Les marques de distributeurs : une stratégie d'enseigne gagnante. - *INRA Sciences Sociales – Recherche en Economie et Sociologie Rurales*, 2006, n. 5/6, Novembre, pp. 01-04.
57. BESSIÈRE, J. - Local development and heritage : traditional food and cuisine as tourist attractions in rural areas. - *Sociologia Ruralis*, 1998, n. 38, pp. 21-34.
58. BETTMAN, J.R.; LUCE, M.F.; PAYNE, J.W. - Constructive consumer choice process. - *Journal of Consumer Research*, 1998, vol. 25, n. 3, pp. 187-217.
59. BEYLIE, C. ; PINTURAUULT, J. - Les films phares du cinéma contemporain depuis 1968. – Paris : Bordas S.A., 1995.
60. BIDAULT, F. - *Le champ stratégique de l'entreprise*. – Paris : Ed. Economica, Collection Gestion, 1988.
61. BIGGART, N.W.; BEAMISH, T.D. - The economic sociology of conventions: habit, custom, practice and routine in market order. - *Annual Review of Sociology*, 2003, n. 29, pp. 443-464.
62. BILLADOUT, B. - Patrimoines Productifs, Secteur et Territoire. - *Géographie, Économie, Société*, 2002, v. 4, pp. 259-303.

63. BOISSIEU, C. - Oublions la distinction macro-micro, pensons global ! - In : CHAIZE, J. ; TORRES, F. (eds.). *Repenser l'entreprise*. Paris : Editions du Cherche Midi, 2008. pp. 101-104.
64. BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. - *Le nouvel esprit du capitalisme*. - Paris : Gallimard, 1999.
65. BONCLER, J.; HLADY-RISPAL, M. - *Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire*. - Paris : Les Editions de l'ADREG, 2003.
66. BORDEAU-LEPAGE, L.; HURIOT, J.M. - Proximités et interactions : une reformulation. - *Géographie, Economie et Société*, 2009, vol. 2, pp. 233-249.
67. BOSSET, J.O.; BERGER, T.; BÜHLER-MOOR, U.; BÜTIKOFER, U.; COLLOMB, M.; GAUCH, R.; LAVANCHY, P.; MARIACA, R.; SIEBER, R.; JEANGROS, B.; SCEHOVIC, J.; TROXLER, J.; DAFFLON, O. - Comparison of some highland and lowland gruyere-type cheese of Switzerland : a study of their potential PDO/AOC/AOP. - *FAM Information*, October 1997.
68. BOTTAZZI, G. - Le développement local ou la remontée du « local » – considérations pour une définition de l'espace local ? - In : *Actes du Colloque Nouveaux Dynamismes Industriels et Economie du Développement*. Grenoble : IREPD, 1994. pp. 423-447.
69. BOUCHER, F.; REQUIER-DESJARDINS, D. - La concentration des fromageries rurales de Cajamarca: enjeux et difficultés d'une stratégie collective d'activation liée à la qualité. – In : *Actes du Colloque Systèmes agro-alimentaires localisés : produits, entreprises et dynamiques locales*, [cédérom], Montpellier (France) : GIS-SYAL, 16-18 Octobre 2002.
70. BOURDIEU, P. - *La distinction : critique sociale du jugement*. - Paris : Editions de Minuit, 1979.
71. BOUVIER-PATRON, P. - Les stratégies relationnelles entre les GMS et leurs fournisseurs. In : *Actes du Colloque SFER Grande Distribution Alimentaire*. Montpellier (France) : SFER, 1997. pp. 487-497.
72. BOZONNET, J.P. – Homo montivagus saisi par la publicité. – *Revue de Géographie Alpine*, 1991, v. 79, n. 4, pp. 105-117.
73. BOZONNET, J.P. - *La perception de l'espace Montagnard - Mission de l'Environnement Rural et Urbain*. - Grenoble : Centre Technique du Génie Rural des Eaux et Forêts, 1977.
74. BOZONNET, J.P. - *Orologiques : sociologie et mythe de la montagne : les systèmes de relation entre milieu physique et activités touristiques dans les Alpes du Nord*. - Thèse 3<sup>ème</sup> cycle, Université de Sciences Sociales, Grenoble, 1984.
75. BOZONNET, J.P. - Un siècle d'imaginaires dans les Alpes, mutation du récit d'ascension et fin de l'initiation institutionnelle. - In : GRANGE, D. (dir.). *L'espace alpin et la modernité, Bilans et perspectives au tournant du siècle*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 2002. p. 339-354.
76. BRAND, D. ; DUROUSSET, M. - *Dictionnaire thématique histoire géographie*. – Paris : Editions Dalloz, 2002. 6 ed.
77. BRAUDEL, F. - *L'identité de la France : les hommes et les choses* (Seconde partie). – Paris : Champs Flammarion, 1986. 2. ed., 1990.
78. BRETON, P. - *Les Marques de distributeurs – Les MDD ne sont pas que des copies !* – Paris : Dunod, 2004.

79. BROGGIO, C. – La politique de montagne en France : représentations, discours et montagne. – *Hérodote – revue de géographie et de géopolitique*, 2002, vol. 4, n. 107, pp. 147-158.
80. BROWN, B.; BUTLER, J. - Networks and entrepreneurial development: the shadow of borders. - *Entrepreneurship and Regional Development*, 1993, v. 5, pp. 101-116.
81. BRUCKMEIER, K. - LEADER in Germany and the discourse of autonomous regional development. *Sociologia Ruralis*, 2000, vol. 40, n. 2, pp. 219-227.
82. BRUSCO, S. - The Emilian model : productive decentralisation and social integration. - *Cambridge Journal of Economics*, 1982, vol. 6, n. 2, pp. 167-184.
83. BRUYAT, C. - *Création d'entreprise, contribution épistémologiques et modélisation.* - Thèse en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France (Grenoble II), Ecole Supérieure des Affaires, Grenoble, 1993.
84. BUCHKA, P. - *Augen kann nicht kaufen Win Wenders und seine filme.* - Traduction en portugais : Olhos não se compram: Win Wenders e seus filmes. São Paulo (Brésil) : Companhia das Letras, 1987.
85. BULLER, H. - Re-creating rural territories: LEADER in France. - *Sociologia Ruralis*, 2000, vol. 40, n. 2, pp. 190-199.
86. BUSH S.R., OOSTERVEER, P. - The missing link: intersecting governance and trade in the space of place and the space of flows. - *Sociologia Ruralis*, 2007, vol. 47, n. 4, pp. 384-399.
87. CAILLUET, L. - La fabrique de la stratégie, regards croisés sur la France et les Etats-Unis. - *Revue Française de Gestion*, 2008, n. 188-189, pp. 143-159.
88. CAMUS, S. - Proposition d'échelle de mesure de l'authenticité perçue d'un produit alimentaire. - *Recherche et Applications en Marketing*, 2004, n. 19, vol. 4, pp. 39-63.
89. CAPRON, M. - Une vision des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique. – In : *Actes du Congrès RIODD*, [cédérom], Montpellier (France) : RIODD, 27-28 Septembre 2007.
90. CAPRON, M.; QUAIREL, F. - Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. - *Revue de l'Organisation Responsable/Responsible Organisation Review*, 2006, n. 1, pp. 5-17.
91. CAPT, D.; SCHMITT, B. - Économie spatiale et agriculture: les dynamiques spatiales de l'agriculture contemporaine. - *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2000, n. 3, pp. 385-406.
92. CARIMENTRAND, A. - *Les enjeux de la certification biologique et équitable du quinoa (Chenopodium Quinoa Willd.) du consommateur au producteur.* - Thèse en Sciences Economiques, Université de Versailles / Saint-Quentin-en-Yvelines, Paris, 2008.
93. CARLUER, F. - Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales: une analyse stratégique. - *Géographie, Economie et Société*, 2006, n. 8, pp. 193-214.
94. CARON, A. ; TORRE, A. - Conflits d'usage et de voisinage dans les espaces ruraux. - In : TORRE, A. ; FILIPPI, M. (ed.). *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*. Paris : INRA, 2005. pp. 297-314.

95. CASABIANCA, F.; SYLVANDER, B.; NOEL, Y.; BERANGER, C.; COULON, J.B.; RONCIN, F. ; FLUTET, G. ; GIRAUD, G. - Terroir et typicité : un enjeu de terminologie pour les indications géographiques. – In : DELFOSSE, C. (dir.). *La mode du terroir et les produits alimentaires*. Paris : Les Indes Savantes, 2011. pp. 101-117.
96. CASTELLS, M. - *The information age : economy, society and culture*. - Oxford (Royaume-Uni) : Blackwell Ed., 1996.
97. CAVAILHES, J. - Le rural et local dans l'histoire de l'économie rurale française. - *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2000, n. 3, pp. 369-384.
98. CHANAL, V. - La stratégie en pratiques. - In : SCHMIDT, G. (org.). *Le management, fondements et renouvellements*. Auxerre : Sciences Humaines Editions, 2008. pp. 42-50.
99. CHANDLER, A. - *La main visible des managers, une analyse historique*. – Paris : Ed. Economica, 1988.
100. CHANDLER, A. - *Organisation et performance des entreprises. Tome 1 – Les USA 1880-1948*. - Paris : Les Editions d'Organisation, 1992.
101. CHANDLER, A. - *Stratégies et structures de l'entreprise*. - Paris : Les Editions d'Organisation, 1972.
102. CHANDLER, A. - *Stratégies et structures des entreprises*. – Paris : Les Editions d'Organisation, 1989.
103. CHAVANCE, B. - *L'économie institutionnelle*. - Paris : La Découverte, 2007.
104. CHAYANOV, A.V. - *The theory of peasant economy*. - Wisconsin (Etats-Unis) : University of Wisconsin Press, 1966.
105. CHRISTALLER, W. - *Central places in southern Germany*. - London (Royaume-Uni) : Prentice Hall, 1933.
106. CLAVAL, P. - *Géographie de la France*. - Paris : Presses Universitaires de France, 2000. 4 ed.
107. CLOKE, P.; MARSDEN, T.; MOONEY, P. - *Handbook of Rural Studies*. - London (Royaume-Uni): Sage Publications, 2006.
108. COCHOY, F. - Is the modern consumer a Buridan's donkey? Product packaging and consumer choice. - In: EKSTROM, K.; BREMBECK, H. (eds.) *Elusive consumption*. Oxford (Royaume-Uni), New York (Etats-Unis) : Berg Publisher, 2004. pp. 205-227. (version française)
109. COCHOY, F. - Savoir des affaires et marché du travail : la naissance des disciplines de gestion à Northwestern University. - *Genèses*, 1999, vol. 34, n. 1, pp. 80-103.
110. COCHOY, F. - *Une sociologie du packaging ou l'âne de Buridan face au marché*. - Paris : Presses Universitaires de France, 2002.
111. CODRON, J.M. ; GIRAUD-HERAUD, E. ; SOLER, L.G. - Nouvelles stratégies de la grande distribution dans le secteur alimentaire. - *Revue Française de Marketing*, 2005, n. 203, Juillet, pp. 3-5.
112. COHEN, E. - *Dictionnaire de Gestion*. - Paris : La Découverte, 2001.
113. COHEN, E. - Epistémologie de la gestion. - In: JOFFRE, P.; SIMON, Y. (org.) *Encyclopédie de gestion*. Paris : Editoria Ed. Economica, 1989, vol. 1. pp. 1056-1074.
114. COLLA, E. - Le contrepouvoir de la distribution : une synthèse des théories économiques, stratégiques et de marketing de canaux. - In : *Actes de la 1<sup>ère</sup> Journée de*



- recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire ComIndus*, [cédérom], Avignon (France) : Université d'Avignon, 29 Mars 2007.
115. COLLA, E. - Législation commerciale, marges arrière et concurrence par les prix dans la distribution. Quels modèles d'explication ? – In : *Actes des 9<sup>e</sup> Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, [cédérom], Dijon (France) : Université de Bourgogne, 4-5 Novembre 2004.
  116. COLLETIS, G.; GILLY, J.P.; PECQUEUR, B.; PERRAT, J.; ZIMMERMAN, J.B. - Firms et territoires: entre nomadisme et ancrage. - *Espaces & Société*, 1997, n. 88-89, pp. 115-137.
  117. COMBES, P.P.; MAYER, T.; THISSE, J.F. - *Economie Géographique, l'intégration des régions et des nations*. - Paris : Ed. Economica, 2006.
  118. CORIAT, B.; WEINSTEIN, O. - *Les nouvelles théories de l'entreprise*. - Paris : Livre de Poche, 1995.
  119. COURLET, C. - *L'économie territoriale*. - Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 2008.
  120. CROSIER, S. - Johann-Heinrich von Thünen: Balancing Land-Use Allocation with Transport Cost. – *Center for Spatially Integrated Social Science*, [en ligne], (s/d), [référence du 28 novembre 2009], disponible sur <http://www.csiss.org/classics/>.
  121. DARBY, M.R.; KARNY, M. - Free competition and optimal amount of fraud. - *Journal of Law and Economics*, 1973, vol. 16, pp.67-88.
  122. DAVIET, S. - Economie et culture: regards croisés de la géographie. - *Géographie, Economie et Société*, 2007, n. 9, pp. 3-18.
  123. DAX, T. - *Le rôle des régions de montagne et la cohésion territoriale, une contribution à la discussion du Livre vert sur la cohésion territoriale*. – Bruxelles (Belgique) : Euromontana, 2008
  124. DAX, T. - The quest for countryside support schemes for mountain areas in Central and Eastern European Countries. - In: *Actes du 41<sup>st</sup> Congress of European Science Association (ERSA)*, [cédérom], Zagreb (Croatie): ERSA, 29 August – 01 September 2001.
  125. DAX, T. - The redefinition of Europe's less favored areas. - *Munich Personal RePEc Archive Papers*, [en ligne], 2005, n. 711, [référence du 10 février 2009, disponible sur <http://mpira.ub.uni-muechen.de/711/>].
  126. DAX, T.; HOVORKA, G.; LOIBL, E. - Regional dynamics in mountain areas and the need for integrated policies. – In : *Actes du 39<sup>th</sup> Congress of European Science Association (ERSA)*, Dublin (Ireland): ERSA, 23-27 August 1999.
  127. DAX, T.; HOVORKA, G. - Integrated rural development in mountain areas. - In: BROUWER, F. (ed.). *Sustaining agriculture and the rural environment: governance, policy and multifunctionality*. Cheltenham (Royaume Uni)/Northampton (Etats Unis) : Edward Elgar, 2004, pp.124-143.
  128. DE BOE, P.; HANQUET, T.; MARECHAL, L. - Zones de montagne d'Europe... et de Wallonie. – *Les Cahiers de l'Urbanisme*, 2005, n. 57, Décembre, pp. 8-15.
  129. DEBARBIEUX, B. – La montagne : un objet géographique ? - In : VEYRET, Y. (dir.). *Les montagnes : discours et enjeux géographiques*. Paris : SEDES, 2001b.

130. DEBARBIEUX, B. - La montagne, cadre et référent d'action collective. - *Revue de Géographie Alpine*, 2009, n. 97, vol. 2, pp. 5-12.
131. DEBARBIEUX, B. - Les montagnes: représentations et constructions culturelles. - In : VEYRET, Y. (dir.). *Les montagnes : discours et enjeux géographiques*. Paris : SEDES, 2001a.
132. DEBARBIEUX, B. - *Territoires de haute montagne : recherches sur le processus de territorialisation et d'appropriation sociale de l'espace de haute montagne dans les Alpes du Nord*. - Thèse en Géographie, Université Joseph Fourier (Grenoble I), Institut de Géographie Alpine, Grenoble, 1988.
133. DEBARBIEUX, B.; PRICE, M. - Representing mountains: from local and national to global common good. - *Geopolitics*, 2008, n. 1, pp. 148-168.
134. DEBORD, G. - *La société du spectacle*. - Paris : Editions Galimard, 1967. 3.ed, 1992.
135. DEGOS, J.G.; PRAT-DIT-HAURET, C. - L'échec du canal de Panama, des grandes espérances à la détresse financière. - *Revue Française de Gestion*, 2008, n. 188-189, pp. 307-324.
136. DEL BIAGGIO, C. - L'institutionnalisation de la région alpine à travers l'étude de deux réseaux pan-alpins (Alliance dans les Alpes et Alparc). - *Revue de Géographie Alpine*, 2009, n. 97, vol. 2, pp. 85-98.
137. DEROY, X. - L'événement entrepreneurial et le modèle entrepreneurial. - *Revue Française de Gestion*, 2008, vol. 34, n. 187, pp. 52-63.
138. DI MEO G. - Patrimoine et territoire, une parenté conceptuelle. - *Espaces et Sociétés*, 1994, n. 78, pp. 15-34.
139. DORFMANN, M. - Régions des montagnes: de la dépendance à l'auto-développement? - *Revue de Géographie Alpine*, 1983, vol. 71, n. 1, pp. 5-34.
140. DRANCOURT, M. - *Les nouvelles frontières de l'entreprise : entreprise, territoire et mondialisation*. - Paris : Presses Universitaires de France, 2005.
141. DRUCKER, P.F. - *Innovation and entrepreneurship: practices and principles*. - New York (Etats-Unis) : Harper & Row, 1985.
142. DUBOIS, P.L. - Panorama des théories et outils du marketing. - In : SCHMIDT, G. (org.). *Le management, fondements et renouvellements*. Auxerre : Sciences Humaines Editions, 2008. pp. 52-67.
143. DUPEYRON-LAFAY, F. - La sacralisation littéraire et picturale de la montagne au XIXème siècle : (re)naissances et épiphanies. - *Anglophonia - French Journal of English Studies*. Numéro especial : La Montagne, 2008, n. 23, pp. 173-186.
144. DUPUIS, M.; GOODMAN, D. - Should we go « home » to eat?: toward a reflexive politics of localism. - *Journal of Rural Studies*, 2005, n. 21, pp. 359-371.
145. DUPUY, C.; FILIPPI, M. - Marchés d'organisations, territoires et confiance : le cas des réseaux de producteurs dans le domaine alimentaire. - *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2000, n. 3, pp. 519-534.
146. DUPUY, J.P., EYMARD-DUVERNAY F., ORLEAN A., FAVEREAU O., THEVENOT L., SALAIS R. - Introduction. - *Revue Economique*, 1998, vol. 40, n. 2, pp. 141-146.

147. DURÁN, F. E. – Los territorios locales como espacios sociales: una aproximación a sus dinámicas en la era de la globalización. - In: VERA, P. S.; RIELLA, A. (eds.). *Globalización y perspectivas de la integración regional*. Murcia (Espagne): Ediciones de la Universidad de Murcia, 2010. pp. 25-48.
148. DURAND, R.; CHARREIRE-PETIT, S.; WARNIER, V. - Tribune : pour des sciences de gestion en prise avec la société. - *Revue Française de Gestion*, 2009, n. 194, pp. 15-28.
149. DURIF, F., BINETTE, R., FOREST, M., VACHON, E. - L'opérationnalisation des principes du développement durable : le cas de Mountain Equipement Co-op. - *Revue Française de Gestion*, 2009, n. 190, pp.57-75.
150. EATON, D.; MEIJERINK, G. - Markets, institutional change and the new agenda for agriculture. - *Market, Chains and Sustainable Development Strategy and Policy Paper*, 2007, n. 4.
151. ELLENA, L. – Paysages mentaux et mondes physiques, Grenoble e la montagne : de la barrière à l'avancé. – *Revue de Géographie Alpine*, 2000, vol. 88, n. 4, pp. 21-34.
152. ELLIS, F. – Rural livelihoods and diversity in developing countries. – Oxford: Oxford University Press, 2000.
153. ELLIS, F.; BIGGS, S. - Envolving themes in rural development 1950s-2000s. *Development Policy Review*, 2001, vol. 19, n. 4, pp. 437-448.
154. ESTIENNE, P. - *Terres d'abandon? La population des montagnes française : hier, aujourd'hui, demain*. - Clermont-Ferrand : Institut d'Etudes du Massif Central, 1988.
155. ETTINGER, J.C. - Stimuler la création d'emplois par le création d'entreprises. - *Revue Française de Gestion*, 1989, n. 73, pp. 56-61.
156. EUROMONTANA - Charte Européenne des produits agroalimentaires de montagne de qualité. - *Résultat du Projet 2002-2004 (QLK5-CT62002-30276)*, Euromontana, 2004a.
157. EUROMONTANA - Produits agroalimentaires de montagne en Europe : Réglementations existantes et exemples de marques pertinentes pour leur promotion. - *Rapport 5, Publication 2. (QLK5-CT62002-30276)*, Euromontana, 2004b.
158. EUROMONTANA - Produits agroalimentaires de montagne en Europe : résultats, conclusions et réalisations concrètes du projet. - *Rapport 6 et 7, Publication 3 (QLK5-CT62002-30276)*, Euromontana, 2004c.
159. EUROMOUNTAINS.NET – Le rôle des collectivités territoriales dans le développement et la promotion des produits et ressources de montagne de qualité. Thème 2 INTERREG III C : Les projets étudiés en Rhône-Alpes. - *Projet de rapport final*. Chambéry (France) : Projet Euromontains.net, 2006.
160. EYMARD-DUVERNAY, F. - Conventions de qualité et formes de coordination. - *Revue Economique*, 1989, vol. 40, n. 2, pp. 329-359.
161. EYMARD-DUVERNAY, F. - *Economie politique de l'entreprise*. - Paris : Ed. La Découverte, 2004.
162. FALL, J.J. - Au-delà des poignées de main : repenser la coopération dans des espaces protégés transfrontaliers en tant que processus de construction d'une identité individuelle et collective. - *Revue de Géographie Alpine*, [en ligne], 2009, n. 97, vol. 2, [référence du 02 septembre 2010], disponible sur: <http://rga.revues.org/index884.html>.

163. FAO - Adelboden declaration on sustainable agriculture and rural development in mountain regions (SARD-M). - *FAO*, [en ligne], 2002, [référence du 01 septembre 2008], disponible sur <http://www.fao.org/sard/en/sardm/home/index.html>.
164. FAO - Project for sustainable agriculture and rural development in mountain regions (SARD-M). - *FAO*, [en ligne], 2004, [référence du 01 septembre 2008], disponible sur <http://www.fao.org/sard/en/sardm/home/index.html>.
165. FAVEREAU, O. - Objets de gestion et objet de la théorie économique. - *Revue Française de Gestion*, 2006, vol. 32, n. 160, pp. 66-79.
166. FAYOLLE, A. - *Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre*. - Paris : Dunod, 2004.
167. FEAGAN, R. - The place of food: mapping out the « local » in local food system. - *Progress in Human Geography*, 2007, vol. 31, n. 1, pp. 23-42.
168. FEARON, D. - Alfred Weber: Theory of the Location of Industries, 1909. – *Center for Spatially Integrated Social Science*, [en ligne], (s/d), [référence du 28 novembre 2009], disponible sur <http://www.csiss.org/classics/>.
169. FERRIER, C. - Bottled water: understanding a social phenomenon. - *Ambio/Royal Swedish Academy of Sciences*, 2001, vol. 30, n. 1, pp. 118-119.
170. FILIPPI, M.; TORRE, A. - L'organisation en réseau: de l'instauration de règles locales aux actions collectives. - In : DUPUY, C.; BURMEISTER, A. (org.). *Entreprises et territoires, les nouveaux enjeux de la proximité*. Paris : La documentation française, 2003. pp. 52-70.
171. FILIPPI, M.; TRIBOULET, P. - Coordination des acteurs et valorisation de produits liés à l'origine. Les signes d'identification comme signe d'exclusion ? - *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2006, n. 1, pp. 103-129.
172. FISCHESSE, B. - La valeur patrimoniale de la montagne. - In : BARRUET, J. (coord.). *Montagne : laboratoire de la diversité*. Grenoble : Cemagref, 1995. pp. 151-156.
173. FISCHLER, C. - *L'omnivore*. - Paris : Editions Odile-Jacob, 1990.
174. FONTE, M. - Knowledge, food and place : a way of producing, a way of knowing. - *Sociologia Ruralis*, 2008, vol. 48, n. 3, pp. 200-222.
175. FONTGUYON, G.; GIRAUD-HERAUD, E.; ROUACHED, L.; SOLER, L. G. - Qualité des produits alimentaires et marques de filières. - *Sociologie du Travail*, 2003, vol. 45, pp. 77-94.
176. FORT, F.; FORT, F. - Alternatives marketing pour les produits de terroir. - *Revue Française de Gestion*, 2006, n. 32, vol. 162, pp. 145-159.
177. FOSS, N.J. - Capabilities and the theory of the firm. - *Revue d'Economie Industrielle*, 1996, vol. 77, n. 1, pp. 7-28.
178. FOURCADE, C. - Les systèmes agroalimentaires, SYAL, comme modalités collectives. - *Revue Française de Gestion*, 2006, vol. 32, n. 167, pp. 184-201.
179. FRAYSSIGNES, J. - Les AOC dans le développement territorial, le cas français des filières fromagères. - *Centre National Interprofessionnel de l'Economie Laitière, Conseil National des Appellations d'Origine Laitières, Unité Mixte de Recherche Dynamiques Rurales, Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Toulouse*, [en ligne], 2007,

- [référence du 01 mai 2008], disponible sur [http://www.origin-food.org/2005/upload/PhD\\_leaflet%20Julien%20Frayssignes.pdf](http://www.origin-food.org/2005/upload/PhD_leaflet%20Julien%20Frayssignes.pdf).
180. FREDERICK, S. - Cognitive reflection and decision making. - *The Journal of Economic Perspectives*, 2005, vol. 19, n. 4, pp. 25-42.
  181. FRERY, F. - La chaîne et le réseau. In : BESSON, P. (coord). *Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*. - Paris : Librairie Vuibert, 1997. pp. 23-52.
  182. FRIDENSON, P. - Les organisations: un nouvel objet. - *Annales. Economies, Sociétés, Civilizations*, 1989, vol. 44, n. 6, pp. 1461-1477.
  183. FRIEDMANN, J. - The world city hypothesis. - *Development and Changes*, 1986, vol. 17, n. 1, pp. 69-84.
  184. FRIEDRICH, C. J. - *Alfred Weber's theory or the location of industries*. - Chicago (Etats-Unis) : University of Chicago Press, 1929.
  185. GABRIÉ, H.; JACQUIER, J.L. - *La théorie moderne de l'entreprise, l'approche institutionnelle*. - Paris : Ed. Economica, 1994.
  186. GABRIEL, P. - Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable. - *Décisions Marketing*, 2003, n. 29, Janvier-mars, pp. 67-76.
  187. GABRIEL, P.; URIEN, B. - Valeurs de consommation et origine territoriale des produits. - *Décisions Marketing*, 2006, n. 43-44, Juillet-décembre 2006, pp. 41-54.
  188. GAFFARD, J.L.; ROMANI, P.M. - A propos de la localisation des activités industrielles : le district marshallien. - *Revue Française d'Economie*, 1990, n. 5, vol. 2, pp. 171-185.
  189. GALLIANO, D. - Changements organisationnels et dynamiques territoriales en France : le cas des groupes de l'agroalimentaire. - *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2000, n. 3, pp. 457-474.
  190. GANNE, B. - PME, districts et nouvelles territorialités. - In : COURAULT, B ; TROUVE, P. (dir.). *Les dynamiques de PME : approches internationales*. Paris : Presses Universitaires de France, Cahier n. 38 du CEE – Centre d'Etudes de l'Emploi, 2000. pp. 51-74.
  191. GASMI, N.; GROLLEAU, G. - Economie de l'information versus économie de l'attention ? Une application aux labels agro-alimentaires. – In : *Actes du Colloque Systèmes agro-alimentaires localisés : produits, entreprises et dynamiques locales*, [cédérom], Montpellier (France) : GIS-SYAL, 16-18 Octobre 2002.
  192. GAUTHIER, C.; REYNAUD, E. - L'impact de la communication environnementale : le cas E. Leclerc. - *Décisions Marketing*, 2005, n. 39, pp. 21-32.
  193. GENDRON, C. - L'entreprise comme vecteur du progrès social : la fin ou le début d'une époque? – In : *Actes de la Série de séminaires Éthique et régulation sociale de l'entreprise*. Montréal (Canada) : CRÉUM, CRIMT - Université de Montréal, Université Laval, HEC Montréal, Université du Québec à Montréal, Janvier 2009.
  194. GERBIER, B. - Industrie and Trade d'Alfred Marshall. - *Revue d'Economie Industrielle*, 1979, vol. 9, n. 3, pp. 159-173.
  195. GERBIER, B. - *La véritable révolution néo-classique : A. Marshall (1842-1924)*. - Paris : Economie Appliquée, 1990, Tome XLIII, n. 1. pp. 37-61.

196. GIDDENS, A. - *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. - Berkeley (Etats-Unis) : University of California Press, 1984.
197. GIRAUD, E. - Avec les acteurs : analyser, comprendre et agir - l'exemple de la région Rhône-Alpes. - In : MOLLARD, A.; SAUBOUA, E.; HIRCSAK, M. (coord.). *Territoires et enjeux du développement regional*. Versailles : Editions Quae, 2007. pp. 11-12.
198. GIRAUD, G. - Origin-claimed food products and consumers : resistance to – and embeddedness in – globalisation. - In: *Actes du XI World Congress of Rural Sociology - Globalisation, Risks and Resistance*, [cédérom], Thronheim (Norvège): International Rural Sociology Association, 25-30 July 2004.
199. GIRAUD, G. - Perception des labels d'origine par les consommateurs. - In : *Actes du Colloque Franco-suisse Gestion de la Marque et des Labels de Qualité et/ou d'origine*. Neuchâtel (Suisse) : Haute Ecole de Gestion Arc, 2005. pp. 10-13.
200. GIRAUD, G. - Perception des produits carnes labellisés par les consommateurs. - *Options Méditerranéennes*, CIHEAM - INRA, 2007, n. 76, pp. 317-326.
201. GIRAUD, G. - Perception des produits du terroir par le consommateur. L'exemple des produits du Massif Central en France. - In : *Actes du Séminaire MULTIMONT – Multifonctionnalité de l'agriculture de Montagne*. Valais (Suisse) : Ecole d'agriculture de Châteauneuf, 2001. pp. 92-100.
202. GIRAUD, G. - The role of typically judgment in consumer choice process with respect food: a theoretical framework. – In: *Actes du International Food & Agribusiness Management Association, World Food & Agribusiness Symposium*, [cédérom], Chicago, Illinois (Etats-Unis): IFAMA, 25-26 Juin 2005.
203. GIRAUD, G.; AMBLARD, C. - Viande bovine tracée et labellisée, quelle perception par le consommateur? - In : *Actes des 10<sup>e</sup> Rencontres Recherches Ruminants*. Paris : INRA, 2003. pp. 335-338.
204. GIRAUD, G.; AMBLARD, C. - What does traceability mean for beef meet consumer? - *Sciences des Aliments*, 2003, vol. 23, n.1, pp. 40-46.
205. GIRAUD, G.; LEBECQUE, A. – Le consommateur, le citoyen et les produits alimentaires issus du Commerce équitable – In : *Actes du Colloque international Au nom de qualité*. Clermont-Ferrand : SFER, ENITA Clermont, 2005. pp. 193-200.
206. GIRAUD-HERAUD, E.; ROUACHED, L.; SOLER, L.G. - Standards de qualité minimum et marques de distributeurs : un modèle d'analyse. - *Cahier INRA-LORIA*, 2002, n. 2002-13, Décembre.
207. GLOCHAMORE CONSORTIUM - Global change and mountain regions research strategy. - Rapport GLOCHAMORE Research Strategy (FP6, Contract No. 506679, UNESCO Man and the Biosphere (MAB) Program and the UNESCO International Hydrological Program (IHP), 2005.
208. GOLAN, E.; KUCHLER, F.; MITCHELL, L. - Economics of food labeling. - *Journal of Consumer Policy*, 2001, n. 24, pp. 117-184.
209. GOLSORKHI, D. (coord.) - *La fabrique de la stratégie, une perspective multidimensionnelle*. - Paris : Institut Vital Roux, Vuibert, 2006.

210. GOMEZ, M.L. - La fabrique de la stratégie dans la dynamique champ-habitus-pratique. - In : GOLSORKHI, D. (coord.) *La fabrique de la stratégie, une perspective multidimensionnelle*. Paris : Institut Vital Roux, Vuibert, 2006. pp. 65-79.
211. GOODMAN, D. - Rural Europe Redux ? Reflexions on alternative agro-food networks and paradigm change. - *Sociologia Ruralis*, 2004, vol. 44, n. 1, pp. 3-16.
212. GRAILLOT, L. - La sémiotique comme analyse des comportements touristiques. - *Revue Française du Marketing*, 2001, n. 181, pp. 7-27.
213. GRANOVETTER, M. - Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. - *American Journal of Sociology*, 1985, vol. 91, n. 3, pp. 481-510.
214. GUILLAUME, P. - Tuberculose et montagne, naissance d'un mythe. - *Vintième siècle – Revue d'histoire*, 1991, n. 30, v. 30, pp. 32-39.
215. GUILLOU, M. - Quelle contribution de la recherche à l'analyse des territoires et du développement régional ? - In : MOLLARD, A.; SAUBOUA, E.; HIRCSAK, M. (coord.). *Territoires et enjeux du développement regional*. Versailles : Editions Quae, 2007, pp. 9-11.
216. GUISEPELLI, E. - L'agriculture dans les zones périurbaines du sillon alpin : une figure de la nature pour les habitants. - *Revue de Géographie Alpine*, 2005, vol. 93, n. 4, pp. 59-70.
217. GUMUCHIAN, H. - La notion de développement territorial : éléments de réflexion, application aux espaces de montagne. - In : BARRUET, J. (coord.). *Montagne : laboratoire de la diversité*. Grenoble : Cemagref, 1995. pp. 43-52.
218. HADJIGEORGALIS, E. - A place for water markets: performance and challenges. - *Review of Agricultural Economics*, 2008, v. 31, n. 1, pp. 50-67.
219. HART, N. - Marshall's theory of value : the role of external economies. - *Cambridge Journal of Economics*, 1996, n. 20, v. 3, pp. 353-369.
220. HASSAN, D.; MONIER-DILHAN, S. - National brands and store brands competition through public quality labels. - *Cahier de Recherche INRA – Unité d'Economie et Sociologie Rurales*, 2004, n. 09.
221. HAUWUY, A. (coord.) - *Qualité du lait et des fromages*. - Chambéry : GIS Alpes du Nord, 1996.
222. HELMSING, A.H.J.B. - Teorías de desarrollo industrial, regional y políticas de segunda y tercera generación. - *Revista Eure*, 1999, vol. XXV, n. 75, pp. 5-39.
223. HENNIG, B.D. - World Water Day: Turning Water into Gold. Views of the world. - University of Sheffield, [en ligne], 2011, [référence du 20 juin 2012], disponible sur: <http://www.viewsoftheworld.net/?p=1292>.
224. HERNANDEZ, E.M.; MARCHESNAY, M. - Entrepreneuriat, d'une action sans savoir... à un savoir actionnable. - *Revue Française de Gestion*, 2008, n. 185, pp. 83-87.
225. HERPIN, N. - *Sociologie de la consommation*. - Paris : La Découverte, 2004. 2 ed.
226. HINRICHS, C.C. - Embeddedness and local food systems: notes on two types of direct agricultural market. - *Journal of Rural Studies*, 2000, n. 16, pp. 295-303.
227. HLADY-RISPAL, M. - *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. - Bruxelles (Belgique) : Editions De Boeck Université, 2002.

228. HOLLOWAY, L.; KNEAFSEY, M.; VENN, L.; COX, R.; DOWLER, E.; TUOMAINEN, H. - Possible food economies: a methodological framework for exploring food production-consumption relationships. - *Sociologia Ruralis*, 2007, vol. 47, n. 1, pp. 1-19.
229. HOLT, G.; AMILIEN, V. - From local food to localised food. - *Anthropology of Food*, [en ligne], 2007, n. S2, [reference du 23 juillet 2008], disponible sur <http://aof.revues.org/document405.html>.
230. HUFFMAN, C. ; RATNESHWAR, S. ; MICK, D.G. - Consumer goal structure and goal-determination processes: an integrative framework. - In: RATNESHWAR, S.; MICK, D.G. HUFFMAN, C. (eds.). *The why of consumption: contemporary perspectives on consumer motives, goals and desires*. London (Royaume Uni), New York (Etats-Unis) : Routledge, 2003. pp. 9-35.
231. HUFFMAN, C.; HOUSTON, M. - Goal-oriented experiences and the development of knowlegde. - *Revue Internationale des Sciences Sociales*, 1993, n. 145, pp. 190-207.
232. HUIBAN, J.P. - Localisation spatiale et efficacité de la firme agro-alimentaire. - *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2000, n. 3, pp. 443-456.
233. HURIOT, J.M.; THISSE, J.F.; SMITH, T.E. - Minimum-cost distance in spatial analysis. - *Geographical Analysis*, 1989, vol. 21, n. 4, pp. 294-315.
234. IBWA - International Bottled Water Association . - Site internet: <http://www.bottledwater.org/>.
235. INSEE - Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques. - *Dossiers disponibles* sur <http://www.insee.fr/fr/bases-de-donnees/default.asp?page=recensements.htm>
236. ISARD, W. - Distance inputs and the space-economy part i: the conceptual framework. *Quarterly Journal of Economics*, 1951a, vol. LXV, n. 2, pp. 181-198.
237. ISARD, W. - Distance inputs and the space-economy part ii: the locational equilibrium of the firm. - *Quarterly Journal of Economics*, 1951b, vol. LXV, n. 3, pp. 373-399.
238. ISARD, W. - The general theory of location and space-economy. - *Quarterly Journal of Economics*, 1949, vol. LXIII, n. 4, pp. 476-506.
239. ISMEA - *The European agro-food system and the challenge of global competition*. - Rome (Italie): ISMEA, 1999.
240. ITTERSUM, K. van - *The role of region of origin in consumer decision-making and choice*. - Thèse 3<sup>ème</sup> cycle. Mansholt Graduate School, Social Sciences for Agriculture and the Environment, Wageningen Agricultural University, Wageningen (Pays-Bas), 2001.
241. ITTERSUM, K. van; CANDEL, M.J.J.M.; MEULENBERG, M.T.G. - The influence of image of a product's region of origin on product evaluation. - *Journal of Business Research*, 2003, n. 56, pp. 215-226.
242. JAOUEN, M. - *Comment peut-on envisager la durabilité touristique des montagnes françaises?* Diplôme Universitaire en Ingénierie de l'Espace Rural. Ecole Supérieure Européenne et Université Jean Moulin, Lyon, 2007.
243. JENSEN, H. S. - Management and learning in the knowledge society. - *The Journal or Regional Analysis & Policy*, 2008, vol. 38, n. 2, pp. 130-137.



244. JOHANNISSON, B.; NILSSON, A. - Community entrepreneur: networking for local development. - *Entrepreneurship and Regional Development*, 1989, v. 1, pp. 3-20.
245. JOLIBERT, A. - Les études interculturelles centrées sur les valeurs. - In : PRAS, B. (coord.). *Faire de la recherche en marketing ?* Paris : Librairie Vuibert, FNEGE, 1999. pp. 79-90.
246. JULIEN, P.A.; MARCHESNAY, M. - De la petite entreprise. - In : JULIEN, P.A.; MARCHESNAY, M. (org.). *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*. Paris : Librairie Vuibert, Editions G.Vermette, 1988. pp. 23-38.
247. JULIEN, P.A.; MARCHESNAY, M. - *L'entrepreneuriat*. - Paris : Ed. Economica, Collection Gestion de Poche, 1996.
248. JULIEN, P.A.; SAINT-PIERRE, G. - La petite entreprise, vecteur de la politique industrielle. - In : JULIEN, P.A.; MARCHESNAY, M. (org.). *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*. Paris : Librairie Vuibert, Editions G.Vermette, 1988. pp. 51-62.
249. JULLIEN, B.; SMITH, A. - Comment analyser les Indications Géographiques Protégées sans préjuger de leurs singularités: proposition d'un cadre d'analyse conventionnaliste et application aux cas des Volailles Fermières des Landes et du Jambon de Bayonne. - *Cahier du GRES IFRéDE & LEREPS*, 2004, n. 07, Juin.
250. KADARE, I. - *Avril brisé*. - Traduction em portugais: Abril despedaçado. São Paulo (Brésil) : Companhia das Letras, 1978.
251. KAISCH, S; GILAD, B. - Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: sources, interests, general alertness. - *Journal of Business Venturing*, 1991, vol. 6, n. 1, pp. 45-61.
252. KAPÁS, J. - Industrial revolutions and the evolution of the firm's organisation : an historical perspective. - *Journal of Innovation Economics*, 2008, vol. 2, pp. 15-33.
253. KEROUAC, J. - *Lonesome Traveler*. - Traduction en portugais : O viajante solitário. Porto Alegre (Brésil) : L&PM, 1960.
254. KIRAT, T.; SIERRA, C. - Organisation territoriale, institutions et dynamique économique : repères théoriques. - In : ABDELMAKI, L.; COURLET, C. (org.). *Les nouvelles logiques du développement*. Paris : L'Harmattan, 1996. pp. 57-71.
255. KIRWAN, J. - The interpersonal world of direct marketing: Examining conventions of quality at UK farmers' market. - *Journal of Rural Studies*, 2006, n. 22, pp. 301-312.
256. KËNIG, G. - L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. - *Revue Française de Gestion*, 2006a, n. 32, vol. 160, pp. 293-306.
257. KËNIG, G. - Théories mode d'emploi. *Revue Française de Gestion*, 2006b n. 32, vol. 160, pp. 9-27.
258. KOSTOV, P.; LINGARD, J. - Risk management: a general framework for rural development. - *Journal of Rural Studies*, 2003, n. 19, pp. 463-476.
259. KRON, M.P.M.M. de - Understanding consumer rationalities: consumer involvement in European food safety governance of avian influenza. - *Sociologia Ruralis*, 2008, vol. 49, n. 1, pp. 1-19.

260. KRUEGER, R.; CASEY, M. A. - *Focus Groups: a practical guide for applied research*. - Thousand Oaks (Royaume-Uni) : Sage Publications, 2000. 3 ed.
261. KRUGMAN, P. - Increasing Returns and Economic Geography. - *Journal of Political Economy*, 1991, n. 99, vol. 3, pp. 483-499.
262. KRUGMAN, P. - Space: the final frontier. - *Journal of Economics Perspectives*, 1998, vol. 12, n. 2, pp. 161-174.
263. LACOMBE, P. - Congrès International Alimentation et territoires (ALTER), Baeza (España), 18 au 21 octobre 2006. - *Economies et Sociétés*, 2007, n. 29, pp. 1581-1586.
264. LACOUR, C. - La Tectonique des Territoires: d'une métaphore à une théorisation. - In: PECQUEUR, B. (ed.). *Dynamiques Territoriales et Mutations Économiques*. Paris : L'Harmattan, 1996. pp. 25-48.
265. LACOUR, C. - Les Territoires du développement régional : quelques leçons de PSDR. - *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2006, n. 3, pp. 315-327.
266. LACOUR, C. - Une nouvelle Science Régionale ? - *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2009, n. 2, pp. 289-314.
267. LAGRANGE, L. ; GIRAUD, G. ; TROGNON, L. - Les produits alimentaires de terroir et la grande distribution. - In : *Actes du Colloque SFER Grande Distribution Alimentaire*. Montpellier (France) : SFER, 1997. pp. 461-471.
268. LANCASTER, K.J. - A new approach to consumer theory. - *The Journal of Political Theory*, 1966, vol. 74, n. 2, pp. 132-157.
269. LANCASTER, K.J. - *Modern Consumer Theory*. - London (Royaume-Uni) : Edward Elgar Publishing Limited, 1991.
270. LANDEL , P.A. ; SENIL, N. - Patrimoine et territoire, les nouvelles ressources du développement - *Développement durable et territoires* [en ligne], 2009, dossier 12: Identités, patrimoines collectifs et développement soutenable, [référence du 20 avril 2009], disponible sur <http://developpementdurable.revues.org/index7563.html>.
271. LAPOULE, P. - Les compétences à l'origine du succès des marques de terroir des distributeurs. - In : *Actes de la 1<sup>ère</sup> Journée de Recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire ComIndus*, [cédérom], Avignon (France) : Université d'Avignon, 07 Mars 2007.
272. LAPOULE, P.; MENVIELLE, W. - Le terroir, voie de différenciation et source de valeur ajoutée. - In : *Actes de la Quatrième Journée AFM du Marketing Agroalimentaire à Montpellier*, [cédérom], Montpellier (France) : Montpellier SupAgro, 19 Septembre 2008.
273. LARCENEUX, A. - Le Nouveaux Chantiers de la Théorie Economique Spatiale. - In: PECQUEUR, B. (ed.). *Dynamiques Territoriales et Mutations Économiques*. Paris L'Harmattan, 1996. pp. 137-56.
274. LAUFER, J. - Comment on devient entrepreneur. - *Revue Française de Gestion*, 1975, n. 2, pp. 11-23.
275. LAUFER, R. - Pourquoi les chercheurs français du management interviennent-ils si peu dans le débat public ? - *Revue Française de Gestion*, 2007, vol. 33, n. 178-179, pp. 211-218.

276. LAURENT, C. - L'exploitation agricole au cœur du développement local Français et Européen. - *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2000, n. 3, pp. 427-442.
277. LAWRENCE, P.R. ; LORSCH, J.W. - *Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation*. - Paris : Editions d'Organisation, 1973.
278. LEBRATY, J. - Etre entrepreneur au XXIème siècle. - In : CHAIZE, J. ; TORRES, F. (eds.). *Repenser l'entreprise*. Paris : Editions du Cherche Midi, 2008. pp. 106-122.
279. LECOLE, J.F. - Le soutien des collectivités locales aux réseaux d'entreprises, quelles politiques ? Quels résultats ? - *Synthèse de l'étude CNER-KATALYSE*, [en ligne], 2004, [référence du 01 septembre 2007], disponible sur [http://www.katalyse.com/user\\_files/Etude%20CNER%20KATALYSE%20Synthese%20reseaux%20051004.pdf](http://www.katalyse.com/user_files/Etude%20CNER%20KATALYSE%20Synthese%20reseaux%20051004.pdf).
280. LECOQ, B. - Dynamique industrielle, histoire et localisation : Alfred Marshall revisité. - *Revue Française d'Economie*, 1990, vol. 5, n. 2, pp. 195-234.
281. LETABLIER, M.T. - La logique du lieu dans la spécification des produits référés à l'origine. - *Revue d'économie Régionale et Urbaine*, 2000, n. 3, pp. 477-488.
282. LEVESQUE, B.; BOURQUE, G.L.; FORGES, E. - *La Nouvelle Sociologie Économique: originalité et diversité des approches*. - Paris : Desclée de Brouwer, 2001.
283. LEVI-STRAUSS, L. - *Le cru et le cuit*. - Paris : Mithologiques I, Plon, 1965.
284. LEVRET, C. - La charte Européenne des Produits Agroalimentaires de Montagne de Qualité: vers une dénomination européenne visant les « consommateurs de produits » ainsi que les « consommateurs de territoires ». - In : *Actes du III Congreso Internacional de la Red SIAL – Alimentación y Territorios*, [cédérom], Baeza (España): Universidad Internacional de Andalucía, 18-21 Octobre 2006.
285. LHERMITTE, G. - La PAC, pilier du développement durable des zones de montagnes européennes. – *Euromontana*, [en ligne], 2005, référence du 01 juillet 2008], disponible sur [http://www.euromontana.org/Doc/Jan2005Articl\\_PAC.pdf](http://www.euromontana.org/Doc/Jan2005Articl_PAC.pdf).
286. LINCK, T.; LÓPEZ, E.B.; CASABIANCA, F. - De la propiedad intelectual a la calificación de los territorios : Lo que cuentan los quesos tradicionales. - *Agroalimentaria*, 2006, vol. 11, n. 22, pp. 99-109.
287. LINDEN, G.; CHAMBA, J.F. - La typicité des fromages : une réalité, un objectif. - *Science des Aliments*, 1994, vol. 14, n. 5, pp. 573-580.
288. LINIGER, H.; WEINGARTNER, R. - Montagnes et approvisionnement en eau douce. - *Revue internationale des forêts et des industries forestières – FAO*, [en ligne], 1998, n. 49, vol. 4, [référence du 28 novembre 2009], disponible sur : <http://www.fao.org/docrep/w9300f/w9300f07.htm>.
289. LOASBY, B.J. - *Equilibrium and evolution – an exploration of connecting principles in economics*. - Manchester (Royaume-Uni) : Manchester University Press, 1991.
290. LORINO, P. ; TARONDEAU, J.C. - De la stratégie aux processus stratégiques. - *Revue Française de Gestion*, 2006, vol. 32, n. 160, pp. 307-328.
291. LÖSCH, A. - *The economics of location*. - New Haven (Etats-Unis) : Yale University Press, 1940.

292. LUOMALA, H.T. - Exploring the role of food origin as a source of meanings for consumer and as a determinant of consumers' actual food choice. - *Journal of Business Research*, 2007, n. 60, pp. 122-129.
293. MAFFESOLI, M. - Du monde postmoderne à l'entreprise postmoderne. - In : CHAIZE, J. ; TORRES, F. (eds.). *Repenser l'entreprise*. Paris : Editions du Cherche Midi, 2008. pp. 55-66.
294. MAFFESOLI, M. - Les fondations d'un cadre d'analyse pour la postmodernité. - In : PRAS, B. (coord.). *Faire de la recherche en marketing ?* Paris : Librairie Vuibert, FNEGE, 1999. pp. 151-169.
295. MAGALI, J. - Le Capital-marque des marques de distributeurs : une approche conceptuelle différenciée. - *Revue Française du Marketing*, 2009, n. 221, vol. 1, pp. 47-61.
296. MAILLAT, D. - Globalisation, systèmes territoriaux de production et milieux. - In : *Actes du 12<sup>ème</sup> Festival International de Géographie*, [cédérom], Saint-Dié-des-Vosges (France) : Centre national de documentation pédagogique (CNDP), 4-7 Octobre 2001.
297. MALECKI, E.J.; TOOTLE, D. - The role of networks in small firms competitiveness. - *International Journal of Technology Management*, 1996, v. 11, pp. 43-57.
298. MANN, T. - *La montagne magique*. - Paris : Livre de Poche, 1924.
299. MARCHESNAY, M. - L'entrepreneur : une histoire française. - *Revue Française de Gestion*, 2008a, n. 188-189, pp. 77-95.
300. MARCHESNAY, M. - Le cas entrepreneurial: retour à la maïeutique. - *Revue Française de Gestion*, 2008b, n. 34, vol. 185, pp.175-189.
301. MARCHESNAY, M. - Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France : naissance, connaissance, reconnaissance. - In : *Actes du Séminaire International Trente ans déjà! Où en sommes-nous avec la théorie de la PME?*, [cédérom], Québec (Canada) : Université du Québec, 10-11 Mai 2007.
302. MARCHESNAY, M.; JULIEN, P.A. - La petite entreprise, acteur de la stratégie industrielle. - In : JULIEN, P.A.; MARCHESNAY, M. (org.). *La petite entreprise : principes d'Economie et de Gestion*. Paris : Librairie Vuibert, Editions G.Vermette, 1988a. pp. 63-83.
303. MARCHESNAY, M.; JULIEN, P.A. - Les entreprises de l'artisanat. In : JULIEN, P.A.; MARCHESNAY, M. (org.). *La petite entreprise : principes d'Economie et de Gestion*. Paris : Librairie Vuibert, Editions G.Vermette, 1988b. pp. 85-101.
304. MARCHESNAY, M. - *La rhétorique entrepreneuriale en France: entre sémantique, histoire et idéologie*. - Paris : Les édition de l'ADREG, 2009.
305. MARSDEN, T. - Ecological entrepreneurship: Sustainable development in local communities through quality food production and local branding. - *Geoforum*, 2005, n. 36, pp. 440-451.
306. MARSDEN, T. - Globalização e sustentabilidade: criando espaço para alimentos e sociedade. - In: CAVALCANTI, J.S.B. (org.). *Globalização, trabalho e meio-ambiente – mudanças socioeconômicas em regiões frutícolas para exportação*. Recife (Brésil) : Editora da UFPE, 1999.
307. MARSDEN, T. - New rural territories: regulating the differentiated rural spaces. - *Journal of Rural Studies*, 1998, vol. 14, n. 1, pp. 107-117.

308. MARSDEN, T. - Reestructuring Rurality: from order to disorder in agrarian political economy. - *Sociologia Ruralis*, 1989, v. 29, pp. 312-317.
309. MARSDEN, T. - *The condition of rural sustainability*. - Wageningen (Pays-Bas): Van Gorkum, 2003.
310. MARSDEN, T.; BANKS, J.; BRISTOW, G. - Food supply chain approaches: exploring their role in rural development. - *Sociologia Ruralis*, 2000, vol. 40, n. 4, pp. 424-438.
311. MARSDEN, T.; MUNTUN, R.; WARD, N.; WHATMORE, S. - Agricultural Geography and the political economy approach: a review. - *Economic Geography*, 1996, vol. 72, n. 4, pp. 361-375.
312. MARSDEN, T.; SMITH, E. - Ecological entrepreneurship : sustainable development in local communities through quality food production. - *Geoforum*, 2005, n. 36, pp. 440-451.
313. MARSDEN, T.; SONINO, R. - Agriculture ou nouvelle économie agraire ? Les réseaux alimentaire locaux dans le Sud-Ouest de l'Royaume-Uni. In : MOLLARD, A.; SAUBOUA, E.; HIRCSAK, M. (coord.). *Territoires et enjeux du développement regional*. Versailles : Editions Quae, 2007. pp. 177-194.
314. MARSHALL, A. - *Industry and trade*. - London (Royaume-Uni)Eds. Macmillan and Co., 1919. 4 ed.
315. MARSHALL, A. - Mechanical and biological analogies in economics. - In: PIGOU, A. (ed.). *Memorials of Alfred Marshall*, 1898. Réédité par Kelley, New York, 1966.
316. MARSHALL, A. - Organisation industrielle : la concentration d'industries spécialisées dans certaines localités. - *Revue Française d'Economie*, 1990, vol. 5, n. 3, pp. 155-170. Traduction du Chapitre X, Livre 4 des Principes d'économie politique, 8° ed. (1920).
317. MARSHALL, A. - *Principes d'Economie Politique*. - Tome 1 Paris : Gordon & Breach, 1971.
318. MARTIMORT, D.; MOREAUX, M. - La nouvelle micro-économie et l'analyse du secteur agro-alimentaire: quelques développements récents. - *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, 1994, n. 32, pp. 41-71.
319. MARTINET, M.M. - La vision artistique de la montagne : panorama, pli ou plongée ? - *Anglophonia - French Journal of English Studies*. Numéro especial : La Montagne, 2008, n. 23, pp. 29-36.
320. MARX, K. - *Le Capital*. - 3 Livres. Paris : Editions Sociales, 1977.
321. MAZOYER, M. ; ROUDART, L. - *Histoire des agricultures du monde – du néolithique à la crise contemporaine*. - Paris : Editions du Seuil, 2002. 2ed.
322. MAZUIR, F. - Le processus de rationalisation chez Max Weber. - *Sociétés*, 2004, n. 86, vol. 4, pp. 119-124.
323. MENARD, C. - *Economie des organisations*. - Paris : La Découverte, 1997.
324. MENDRAS, H. - *Les sociétés paysannes*. - Paris : Folio, 1976.
325. MESSEGHEM, K. - L'entrepreneuriat en quête de paradime : apport de l'école autrichienne. – In : *Actes du 8° Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME – L'Internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, [cédérom], Fribourg (Suisse) : Haute école de gestion, 25-27 Octobre 2006.

326. MESSEGHEM, K. - Les distributeurs en quête de légitimité : le cas des accords de coopération avec les PME. - *Décisions Marketing*, 2005, n. 39, pp. 21-32.
327. MESSEGHEM, K. - Les voies de coopération entre PME et grande distribution. – In : *Actes du 7<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, [cédérom], Montpellier (France) : Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 27- 29 Octobre 2004.
328. MESSEGHEM, K. ; VERSTRAETE, T. - Notes de recherche : La recherche en entrepreneuriat : état des thèses soutenues entre 2004 et 2007. - *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2009, vol. 8, n.1, pp. 91-106.
329. MEYBECK, M.; GREEN, P.; VÖRÖSMARTY, C. - A new typology for mountains and other relief classes: an application to global continental water resources and population distribution. - *Mountain Research and Development*, 2001, vol. 21, n. 1, pp. 34–45.
330. MIGNON, S. - La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? - *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, 2000, vol. 3, n. 1, Mars, pp. 169-196.
331. MINTZBERG, H. - *Le Management, voyage au centre des organisations*. - Paris : Editions d'Organisation, 2004. 2 ed.
332. MINTZBERG, H. - *Structure et dynamique des organisations*. - Paris : Les Editions d'Organisation, 1982.
333. MIQUEL, P. - *La France et ses paysans, une histoire du monde rural au XX<sup>e</sup> siècle*. - Paris : Archipel, 2004. 2 ed.
334. MITCHLEY, J.; PRICE, M.F.; TZANOPOULOS; J. - Integrated futures for Europe's mountain regions: reconciling biodiversity conservation and human livelihoods. - *Journal of Mountain Science*, 2006, vol. 3, n. 4, pp. 276-286.
335. MOATI, P. - Mutations de la grande distribution et évolution de la localisation du commerce. - In: TORRE, A.; FILIPPI, M. (org.). *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*. Paris : INRA, 2005.
336. MOLLARD, A. - Multifonctionnalité de l'agriculture et territoires: des concepts aux politiques publiques. - *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, 2003, n. 66, pp. 28-54.
337. MOLLARD, A. - Pourquoi cet ouvrage sur le développement régional ? - In : MOLLARD, A.; SAUBOUA, E.; HIRCSAK, M. (coord.). *Territoires et enjeux du développement régional*. Versailles : Editions Quae, 2007. pp. 7-8.
338. MOLLARD, A. ; PECQUEUR, B. - Le développement régional : enjeux de recherche et d'acteurs. - In : MOLLARD, A.; SAUBOUA, E.; HIRCSAK, M. (coord.). *Territoires et enjeux du développement régional*. Versailles : Editions Quae, 2007. pp. 15-35.
339. MOLLARD, A.; PECQUEUR, B.; MOALLA, M. - Offre de produits, services territorialisés et demande de biens combinés. - In: TORRE, A.; FILIPPI, M. (org.). *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*. Paris : INRA, 2005. pp. 73-93.
340. MONOD, J. ; CASTELBAJAC, P. - *L'aménagement du territoire*. - Paris : Collection Que sais-je ?. Presses Universitaires de France, 2004. 12 ed.
341. MONTEL, M.C.; CALLON, C.; DUTHOIT, F.; MILLET, L. - Atout de la diversité microbienne pour les fromages au lait cru de montagne. - In : GIRAUD, G., PETIT, M.

- (coord.). *Agriculture et produits alimentaires de montagne. Actes du Colloque INRA/ENITAC*. Clermont-Ferrand (France) : INRA/ENITAC, 2002. pp. 83-86.
342. MOREAU, B. - Vague à l'âme. - *Rayon Boisson*, 2007, n. 150, Mars, pp. 67-79.
343. MOREAU, B.; CLAPHMAN, N. - Marché sous haute tension. - *Rayon Boisson*, 2006, n. 39, Mars, p. 74.
344. MOREIRA, M. B. - Empreendedorismo para as zonas desfavorecidas no contexto da globalização. - In: VERA, P. S.; RIELLA, A. (eds.). *Globalización y perspectivas de la integración regional*. Murcia (Espagne): Ediciones de la Universidad de Murcia, 2010. pp. 49-72.
345. MORGAN, D.L. - *Focus groups as qualitative research*. - London (Royaume-Uni) : Sage et University Paper, 1997.
346. MUCHNIK, J. - Sistemas Agroalimentarios Localizados: Evolución del Concepto y Diversidad de Situaciones. - In : *Actes du III Congreso Internacional de la Red SIAL – Alimentation y Territorios*, [cédérom], Baeza (España): Universidad Internacional de Andalucía, 18-21 Octobre 2006.
347. MUCHNIK, J.; BIENABIE, E.; CERDAN, C. - Food identity / food quality: insights from the Coalho cheese in the northeast of Brazil. - *Anthropology of Food*, [en ligne], 2005, n. S4, [reference du 20 juillet 2008], disponible sur <http://aof.revues.org/document110.html>.
348. MUCHNIK, J.; REQUIER-DESJARDINS, D.; SAUTIER, D.; TOUZARD, J.M. - Introduction: Les Systèmes agroalimentaires localisés (SYAL). - *Économies et Sociétés*, 2007, n. 29, pp. 1465-1484.
349. MURDOCH, J.; MARSDEN, T. - *Reconstituting rurality : class, community and power in the development process*. - London (Royaume-Uni) : UCL Press Limited, 1994.
350. MURDOCH, J.; MIELE, M. - « Back to nature »: changing « worlds of production » in the food sector. - *Sociologia Ruralis*, 1999, vol. 39, n. 4, pp. 465-483.
351. NATIONS UNIES - Agenda 21. - *Nations Unies*, [en ligne], 1992, [référence du 05 janvier 2008], disponible sur <http://www.un.org/french/events/rio92/agenda21/action0.htm>.
352. NAVARRO, Z. - Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro. - *Revista Estudos Avançados*, [en ligne], 2002, vol. 15, n. 43, [référence 05 Janvier 2008], disponible sur [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142001000300009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142001000300009&lng=en&nrm=iso).
353. NELSON, P. - Information and consumer behavior. - *Journal of Political Economy*, 1970, vol. 78, n. 2, pp. 311-329.
354. NELSON, R.R.; SAMPAT, B.N. - Las instituciones como factor que regula el desempeño economico. - *Revista de Economía Institucional*, 2001, n. 5, pp. 17-51.
355. NG, Y.-K. - Eternal Coase and external costs: A case for bilateral taxation and amenity rights. - *European Journal of Political Economy*, 2007, vol. 23, pp. 641-659.
356. NORDREGIO - Zones de montagne en Europe : analyse des régions de montagne dans les Etats membres actuels, les nouveaux Etats membres et d'autres pays Européens. - *Rapport final (Contrat de la Commission Européenne n. 2002 (CE.16.0.AT.136))*, Nordregio, 2004.



357. NUSSBAUMER, J. - Le Rôle des Débats Méthodologiques dans la Constitution de l'Économie Spatiale: la contribution de l'Ecole Historique Allemande à une approche institutionnaliste du Développement Local. - In : *Actes du Séminaire Institutions et Développement*, [cédérom], Paris (France) : Maison des Sciences Economiques, Février 2005.
358. OLSON, E. - Bottled water : pure drink or pure hype? - *Natural Resource Defence Council (NRDC) Report*. [en ligne], 1999, [référence du 01 novembre 2009], disponible sur [www.nrdc.org/water/drinking/bw/bwinx.asp](http://www.nrdc.org/water/drinking/bw/bwinx.asp).
359. OPEL, A. - Constructing purity: bottled water and the commodification of nature. - *Journal of American Culture*, 1999, vol. 22, n. 4, pp. 67-76.
360. ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE - Facts and figures: bottled water. - OMS, [en ligne], 2003, [référence du 01 novembre 2009], disponible sur [http://www.wateryear2003.org/en/ev.phpURL\\_ID=5226&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://www.wateryear2003.org/en/ev.phpURL_ID=5226&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html).
361. PACCIANI, A.; BELLETTI, G.; MARESCOTTI, A.; SCARAMUZZI, S. - The role of typical products in fostering rural development and the effects of regulation (EEC) 2081/92. - In : *Actes du 73<sup>rd</sup> Seminar of European Association of Agricultural Economists – Policy Experiences with Rural Development in a Diversified Europe*, [cédérom], Ancona (Italie): Faculty of Economics of the University of Ancona, 28-30 Juin.
362. PACHE, G.; PARAPONARIS, C. - *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*. - Paris : Les Editions de l'ADREG, 2006.
363. PARROT, N.; WILSON, N.; MURDOCH, J. - Spatializing quality: regional protection and the alternative geography of food. - *European Urban and Regional Studies*, 2002, vol. 9, n. 3, pp. 241-261.
364. PARTHENAY, C. - *Herbert Simon: rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel*. - Paris : CEPN (Paris XIII) & Université de Cergy-Pontoise, 2005.
365. PAYNE, J.W.; BETTMAN, J.R. - Behavioral decision research: a constructive processing perspective. - *Annual Review of Psychology*, 1992, n. 43, pp. 87-131.
366. PECQUEUR, B. - Territoire, Territorialité e Développement. - In : *Actes du Colloque Industrie et Territoire : les Systèmes Productifs Localisés*, [cédérom], Grenoble (France) : IREP-D, 21-22 Octobre 1992.
367. PECQUEUR, B. - Commentaires sur relations et contradictions entre développement régional et globalisation. - In : MOLLARD, A.; SAUBOUA, E.; HIRCSAK, M. (coord.). *Territoires et enjeux du développement régional*. Versailles : Editions Quae, 2007. pp. 58-60.
368. PECQUEUR, B. - *Le développement local, pour une économie des territoires*. - Paris : La Découverte & Syros, 2000. 2 ed.
369. PECQUEUR, B.; TORRE, A.; VANDECANDELAERE, E. - Acteurs de la sphère des échanges et territoires: des scénarios pour l'agro-alimentaire. - *Etude pour la DATAR (Groupe de Prospective 10)*, 2003.
370. PEREZ, R. - Dynamique des organisations et développement durable, propositions d'un cadre d'analyse. - In : *Actes du 1<sup>er</sup> Congrès RIODD*, [cédérom], Créteil (France) : RIODD, Université Paris XII, 7-8 Décembre 2006.



371. PEREZ, R. - Management et société. - In : SCHMIDT, G. (org.). *Le management, fondements et renouvellements*. Auxerre : Sciences Humaines Editions, 2008. pp. 339-349.
372. PERRAT, J. - Dynamiques des firmes et politiques de développement régional et local. - In : TORRE, A. ; FILIPPI, M. (2005). *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*. Paris : INRA. pp. 101-120.
373. PERRAT, J.; ZIMMERMANN, J.B. - Stratégies des firmes et dynamiques territoriales. - In : DUPUY, C.; BURMEISTER, A. (org.). *Entreprises et territoires, les nouveaux enjeux de la proximité*. Paris : La documentation française, 2003. pp. 15-32.
374. PERRET, J.; MICHEELS, C.; DALLET, M. - Développement économique local : de la montagne aux territoires. - In : BARRUET, J. (coord.). *Montagne : laboratoire de la diversité*. Grenoble : Cemagref, 1995. pp. 157-163.
375. PETITE, M. - Ré-imaginer la communauté Walser : mobilisation symboliques dans un projet INTERREG. - *Revue de Géographie Alpine*, [en ligne], 2009, n. 97, vol. 2, [référence du 02 septembre 2010], disponible sur <http://rga.revues.org/index907.html>; accès le.
376. PHILIPPE, D.; DURAND, R. - Communication environnementale et réputation de l'organisation. - *Revue Française de Gestion*, 2009, n. 194, pp. 45-63.
377. PIETERS, R.; BAUMGART, H.; ALLEN, D. - A means-end chain approach to consumer goal structures. - *International Journal of Research in Marketing*, 1995, n. 12, pp. 227-244.
378. PIORE, M.J.; SABEL, C.F. - *Les chemins de la prospérité, de la production de masse à la spécialisation souple*. - Paris : Hachette, 1984.
379. PIQ, P. - L'évolution, l'entreprise et le singe. - In : CHAIZE, J. ; TORRES, F. (eds.). *Repenser l'entreprise*. Paris : Editions du Cherche Midi, 2008. pp. 161-181.
380. PIVOT, C. - Signes de qualité et développement rural. - *Revue Régions et Développement*, 1998, n. 7, pp. 1-31.
381. PLOEG, J.D. van der. - *Camponeses e impérios alimentares, lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização*. - Porto Alegre (Brésil) : Editora da UFRGS, 2008.
382. PLOEG, J.D. van der; LONG, A.; BANKS, J. - Rural development: the state of art. - In: PLOEG, J. D. van der; LONG, A.; BANKS, J. (eds.). *Living countryside: rural development process in Europe*. Doetinchem (Pays-Bas) : Elsevier, 2002. pp. 8-17.
383. PLOEG, J.D. van der; RENTING, H. - Impact and potential: a comparative review of European rural development practices. - *Sociologia Ruralis*, 2000, vol. 40, n. 4, pp. 529-543.
384. PLOEG, J.D. van der; RENTING, H.; BRUNORI, G.; KNICKEL, K.; MANNION, J.; MARSDEN, T.; ROEST, K. de; SEVILLA-GUZMAN, E.; VENTURA, F. - Rural Development: from practices and policies towards theory. *Sociologia Ruralis*, 2000, vol. 40, n. 4, pp. 391-408.
385. POLANYI, K. - *A Grande Transformação: as origens da nossa época*. - Rio de Janeiro (Brésil) : Editora Campus, 1980.
386. POLGE, M. - Les stratégies entrepreneuriales de développement : le cas de l'entreprise artisanale. - *Revue Française de Gestion*, 2008, n. 34, vol. 185, pp. 126-140.

387. PORTER M.E. [1990] - L'avantage concurrentiel des nations - In : PORTER, M.E. *La concurrence selon Porter*. Paris : Pearson Education France, 2004. pp. 161-204.
388. PORTER M.E. [1996] - Qu'est-ce que la stratégie ? - In : PORTER, M.E. *La concurrence selon Porter*. Paris : Pearson Education France, 2004. pp. 47-81.
389. PORTER M.E. [2004]. Grappes et concurrence - In : PORTER, M.E. *La concurrence selon Porter*. Paris : Pearson Education France, 2004. pp. 205-280.
390. PORTER M.E. ; MILLAR, V.E. [1985] - Comment l'information vous confère un avantage concurrentiel. - In : PORTER, M.E. *La concurrence selon Porter*. Paris : Pearson Education France, 2004. pp. 83-105.
391. PORTER, M. - *L'avantage concurrentiel*. – Paris : Dunod, 1999.
392. PORTER, M.E. - Regions and the new economics of competition. - In: SCOTT, A. (org.). *Global city-regions : trends, theory, policy*. Oxford (Royaume-Uni) : Oxford University Press Inc., 2001. pp. 139-157.
393. PORTER, M.E. [1979] - Comment les forces de la concurrence orientent la stratégie. In : PORTER, M.E. *La concurrence selon Porter*. Paris : Pearson Education France, 2004. pp. 29-46.
394. PORTER, M.E. [1995] - Vert et concurrentiel : la fin du bras de fer. - In : PORTER, M.E. *La concurrence selon Porter*. Paris : Pearson Education France, 2004. pp. 345-370.
395. POULAIN, J.P. - Goût du terroir et tourisme vert à l'heure de l'Europe. - *Ethnologie Française*, 1997, vol. XXVII, n. 1, pp. 18-25.
396. PRATT, D.J.; PRESTON, L. - Economie des montagnes et flux des ressources. - *Revue internationale des forêts et des industries forestières – FAO*, [en ligne], 1998, n. 49, vol. 4, [référence du 28 novembre 2009], disponible sur <http://www.fao.org/docrep/w9300f/w9300f07.htm>.
397. PROULX, M.U.; TREMBLAY, D. - Marketing territoriale et positionnement mondial. - *Géographie, Economie et Société*, 2006, n. 8, pp. 239-256.
398. PRYOR, M.G.; TOOMBS, L.; ANDERSON, D.; WHITE, J.C. - What management and quality theories are best for small businesses? - *Journal of Management and Marketing Research*, 2009, v. 3., pp. 1-12.
399. QUELIN, B. - L'analyse fondée sur les ressources et les compétences. - In : SCHMIDT, G. (org.). *Le management, fondements et renouvellements*. Auxerre : Sciences Humaines Editions, 2008. pp. 29-41.
400. RAFFESTIN, C. – Alpes: entre mythes et réalités. – *Revue de Géographie Alpine*, 2001, vol. 89, n. 4, pp. 13-26.
401. RAFFESTIN, C. - *Por uma Geografia do Poder*. - São Paulo (Brésil) : Ática, 1993.
402. RATZEL, F. - *Le sol, la société et l'État*. – Quebec (Canada) : Université du Quebec, [en ligne], 1900, [référence du 10 septembre 2009], disponible sur [http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques\\_des\\_sciences\\_sociales/index.html](http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html).
403. RAVEYRE, M. - Nouvelle forme de PME, nouvelles perspectives pour la création d'emplois en milieu rural. - In : COURAULT, B ; TROUVE, P. (dir.). *Les dynamiques de PME : approches internationales*. Paris : Presses Universitaires de France, Centre d'Etudes de l'Emploi, 2000. pp.75-91.

404. RAY, C. - Endogenous development in the era of reflexive modernity. - *Journal of Rural Studies*, 1999, vol. 15, n. 3, pp. 257-267.
405. RAY, C. - Territory, structures and interpretation – two case studies of the European Union's LEADER I Programme. - *Journal of Rural Studies*, 1998, vol. 14, n. 1, pp. 79-87.
406. RAY, C. - The EU LEADER Programme: rural development laboratory. - *Sociologia Ruralis*, 2000, vol. 40, n. 2, pp. 163-161.
407. RAY, C. - Towards a theory of the dialectic of local rural development within the European Union. - *Sociologia Ruralis*, 1997, vol. 37, n. 3, pp. 345-362.
408. RAY, C. - Transnational co-operation between rural areas: elements of a political economy of EU rural development. - *Sociologia Ruralis*, 2001, vol. 41, n. 3, pp. 279-295.
409. RÉGNIER, F.; LHUISSE, A.; GOJARD, S. - *Sociologie de l'alimentation*. - Paris : La Découverte, 2006.
410. REMAUD, H. - Normalisation commerciale de produits de « terroir » par la distribution alimentaire, le cas des fromages laitiers de Corse. - In : *Actes du Colloque SFER Grande Distribution Alimentaire*. Montpellier (France) : SFER, 1997. pp. 473-486.
411. REMILLARD, D.; WOLFF, D. - Le développement durable: l'émergence d'une nouvelle convention. - *Revue Française de Gestion*, 2009, n. 194, pp. 29-43.
412. RENTING, H., MARSDEN, T.; BANKS, J. - Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chain in rural development. - *Environment and Planning A*, 2003, n. 35, pp. 393-411.
413. REQUIER-DESJARDINS, D. - L'économie du développement et l'économie des territoires: vers une démarche intégrée? - In : ABDELMAKI, L.; COURLET, C. *Les nouvelles logiques du développement*. Paris : L'Harmattan, 1996. pp. 41-55.
414. REQUIER-DESJARDINS, D. - Territoires – identités – patrimoine : une approche économique ? - *Développement durable et territoires* [en ligne], 2009, dossier 12: Identités, patrimoines collectifs et développement soutenable, [référence du 20 avril 2009], disponible sur <http://developpementdurable.revues.org/index7852.html>.
415. REQUIER-DESJARDINS, D.; BOUCHER, F.; CERDAN, C. - Globalization, Competitive Advantages and the Evolution of Production Systems: Rural Food Processing and Localized Agri-food Systems in Latin American Countries. - *Entrepreneurship and Regional Development*, 2003, vol. 15, n. 1, pp. 49-67.
416. REY, L. - Le Paysage dans la publicité : la nature fait vendre. - *Environnement*, 2010, n. 1, pp. 36-39.
417. RICARD, D. – *Les montagnes fromagères en France*. – Thèse en Géographie, Université Blaise-Pascal, CERAMAC, Clermont-Ferrand, 1993.
418. RIST, G. - *Le Développement: histoire d'une croyance occidentale*. - Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1996.
419. ROBBINS, S. ; DE CENZO, D. ; GABILLIET, P. - *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*. – Paris : Pearson Education France, 2008. 6 ed.
420. ROBINSON, R. - Externalités positives des montagnes : valorisation par les politiques et les marchés (Document de travail pour la troisième réunion du groupe d'Adelboden). – *FAO/Euromontana*, [en ligne], octobre 2007, [référence du 01 juillet 2008, disponible sur

- <http://www.fao.org/SARD/common/ecg/3007/fr/SARDMEexternalitiesPoliciesMarketsFR.pdf>.
421. RODRIGUES-POSE, A.; CRESCENZI, R. - Mountains in a flat world, will proximity stills matters for the location of economic activity. - *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 2008, vol. 1, n. 3, pp. 371-388.
  422. ROEST, K.; MENGUI, A. - Reconsidering the « traditional food »: the case of Parmigiano Reggiano cheese. - *Sociologia Ruralis*, 2000, v. 40, n. 4, p. 439- 451.
  423. ROOS, G.; TERRAGNI, L., TORJUSEN, H. - The local in the global – creating ethical relations between producers and consumers. - *Anthropology of Food*, [en ligne], 2007, n. S2, [reference du 23 juillet 2008], disponible sur <http://aof.revues.org/document489.html>.
  424. RUDAZ, G. Recomposition territoriales et gouvernance des régions de montagne. *Revue de Géographie Alpine*, 2009, n. 97, vol. 2, pp 19-29.
  425. SACK, R. - *Human territoriality: its theory and history*. - Cambridge (Royaume-Uni) : Cambridge University Press, 1986.
  426. SAGE, C. - Social embeddedness and relations of regard: alternative « good food » networks in south-west Ireland. *Journal of Rural Studies*, 2003, n. 19, pp. 47-60.
  427. SAIVES, A.L.; SCHIEBIENFAIT, N. - Co-construction de ressources territoriales, une réponse aux exigences de flexibilité dans les entreprises agroalimentaires. - In : DESRUMEAUX, A. ; MARCHESNAY, M.; PALPACUER, F. (org.). *Perspectives en management stratégique*, Tome VII : 1999-2000. Paris : Editions Management et Société, 2001. pp. 139-161.
  428. SALEILE, S. - Le « réseautage » chez les entrepreneurs néo-ruraux. - *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2007, vol. 6, n. 1, pp. 73-91.
  429. SAMUELSON, P.A. - Thünen at two hundred. - *Journal of Economic Literature*, 1983, vol. xxi, Decembre, pp. 1468-1488.
  430. SANS, P.; FONTGUYON, G. - Choc exogène et évolution des formes organisationnelles hybrides : les effets de la crise dite « de la vache folle » sur la filière viande bovine. - *Sciences de la Société*, 1999, n. 46, pp. 173-190.
  431. SANTOS, M. - *Economia Espacial*. - São Paulo : Editora da USP, 2003
  432. SANZ-CAÑADA, J.; VASQUEZ, A.M. - Quality certification, institutions and innovation in local agro-food systems: Protected Designations of Origin of olive oil in Spain. - *Journal of Rural Studies*, 2005, n. 21, pp. 475-486.
  433. SARYN, E. - *Introduction conceptuelle à la science des organisations*. – Paris : L'Harmattan, 2003.
  434. SAUSSIÉ, S.; YVANDRE-BILLON, A. - *Economie des coûts de transaction*. – Paris : La Découverte, 2007.
  435. SAUSSOIS, J.M. - L'entreprise à l'épreuve du dehors et du dedans. - In : BESSON, P. (coord). *Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*. Paris : Librairie Vuibert, 1997. pp. 3-22.
  436. SAUSSOIS, J.M. - Préface à l'édition française. - In: CHANDLER, A. D. *La main visible des managers, une analyse historique*. Paris : Ed. Economica, 1988. pp. xvii-xxiv.
  437. SCHOOLER, R. - Bias phenomena attendant to the marketing of foreign goods in the U.S.A. - *Journal of International Business Studies*, 1975, vol. 2, pp. 71-80.

438. SCHOOLER, R. - Product bias in Central American common market. - *Journal of Marketing Research*, 1965, vol. 2, November, pp. 394-397.
439. SCHUMPETER, J. - *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. - São Paulo (Brésil) : Nova Cultural, 1934.
440. SCHUMPETER, J. - *Théorie de l'évolution économique*. - Paris : Ed. Dalloz, 1935.
441. SCOTT, A.J.; STORPER, M. - Régions, mondialisation et développement. - *Géographie, Economie et Société*, 2006, n. 8, pp. 169-192.
442. SCRANTON, P. - Dépasser Chandler ? - *Revue Française de Gestion*, 2008, n. 188-189, pp. 53-57.
443. SEBILLOTTE, M. - Des recherches pour le développement local. Partenariat et transdisciplinarité. - *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2000, n. 3, pp. 535-556.
444. SEIFFERT, M.C.; LABARDIN, P.; NIKITIN, M. - L'approche historique des échecs en gestion : une nécessité. - *Revue Française de Gestion*, 2008, n. 188-189, pp. 285-289.
445. SEIFFERT, M.D. - Histoire « à la Chandler » et évolutionnisme, trajectoires et avantages compétitifs de trois leaders de l'aéronautique. - *Revue Française de Gestion*, 2008, n. 188-189, pp. 219-236.
446. SEIFFERT, M.D., GODELIER, M. - Histoire et gestion: vingt ans après. - *Revue Française de Gestion*, 2008, n. 188-189, pp. 17-30.
447. SENKEL, M.P. - Evolution logistiques dans la grande distribution : de l'optimisation à la coordination des flux. - *Décisions Marketing*, 2005, n. 39, pp. 67-78.
448. SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. - The promise of entrepreneurship as a field of research. - *Academic of Management Review*, 2000, vol. 25, n. 1, pp. 217-226.
449. SHETH, J.N.; NEWMAN, B.I.; GROSS, B.L. - Why we buy what we buy: A theory of consumption values. - *Journal of Business Research*, 1991, vol. 22, n. 2, pp. 159-170.
450. SHORT, J.C.; KETCHEN, D.J.; SHOOK, C.L.; IRELAND, R.D. - The concept of « opportunity » in entrepreneurship research: past accomplishments and future challenges. - *Journal of Management*, 2010, v. 36, n. 1, pp. 40-65.
451. SHORTALL, S. - Are rural development programs socially inclusive? Social inclusion, civic engagement, participation, and social capital: exploring the differences. - *Journal of Rural Studies*, 2008, n. 24, pp. 450-457.
452. SIMON, A. - La terre n'est pas plate ! Et elle tourne... - In : CHAIZE, J. ; TORRES, F. (eds.). *Repenser l'entreprise*. Paris : Editions du Cherche Midi, 2008. pp. 69-84.
453. SIMON, H. - Altruism and economics. - *The American Economic Review*, 1993, vol. 83, n. 2, pp. 156-161.
454. SIMON, H. - New Developments in the Theory of the Firm. - *The American Economic Review*, 1962, vol. 52, n. 2, pp. 1-15.
455. SIMON, H. - Organizations and markets. - *The Journal of Economic Perspective*, 1991, vol. 5, n. 2, pp. 25-44.
456. SIMON, H. - Rational decision making in business organization. - *The American Economic Review*, 1979, vol. 69, n. 4, pp. 493-513.

457. SIMON, H. - Rationality as process and as product of thought. - *The American Economic Review*, 1978, vol. 68, n. 2, pp. 1-16.
458. SIMON, H. - *Reason in Human Affairs*. - California (Etats-Unis) : Stanford University Press, 1983.
459. SIRIEIX, L. - Définition et utilisation des concepts de valeurs et buts pour la recherche en marketing. - In : PRAS, B. (coord.). *Faire de la recherche en marketing ?* Paris : Librairie Vuibert, FNEGE, 1999a. pp. 98-111.
460. SIRIEIX, L. - La consommation alimentaire: problématiques, approches et voies de recherche. - *Recherche et Application en Marketing*, 1999b, vol. 14, n. 3, pp. 41-56.
461. SKURAS, D. MECCHERI, N.; MOREIRA, M. B.; ROSELL, J.; STATHOPOULOUS, S. - Business growth and development trajectories in lagging and remote areas or southern Europe. - *European Urban and Regional Studies*, 2005, vol. 12, n. 4, pp. 335-351.
462. SOCIETE D'ECONOMIE ALPESTRE DE LA HAUTE-SAVOIE - L'eau en montagne : gestion intégrée des hauts bassins versants. - In : *Synthèse du Colloque International de la Société d'Economie Alpestre de la Haute-Savoie*. Megève (France), 4-6 Septembre 2002.
463. SOISSONS, P. ; FAURE, O. ; ADNET-GOFFINET, L. - *Quelque part, le Cantal*. - Montsalvy : Collection Quelque part sur terre, Imprimerie Moderne, 2001.
464. SOLE, A. - L'entreprisisme du monde. - In : CHAIZE, J. ; TORRES, F. (eds.). *Repenser l'entreprise*. Paris : Editions du Cherche Midi, 2008. pp. 27-54.
465. SOLIVA, R.; RØNNINGEN, K.; BELLA, I.; BEZAK, P.; COOPER, T.; FLØB, B.I.; MARTY, P.; POTTER, C. - Envisioning upland futures: stakeholder responses to scenarios for Europe's mountain landscapes. - *Journal of Rural Studies*, 2008, n. 24, pp. 56-71.
466. SONINO, R.; MARSDEN, T. - Beyond the divide: rethinking relationships between alternative and conventional food networks in Europe. - *Journal of Economic Geography*, 2006, n. 6, pp. 181-199.
467. SOTTE, F. - La politique européenne de développement rural et la diversité territoriale en Europe. - In : MOLLARD, A.; SAUBOUA, E.; HIRCSAK, M. (coord.). *Territoires et enjeux du développement régional*. Versailles : Editions Quae, 2007. pp. 199-220.
468. STEINER, P. - Les marchés agroalimentaires sont-ils des « marchés spéciaux » ? - In : *Actes du Colloque Les Marchés Agroalimentaires*, [cédérom], Montpellier (France) : INRA, Mars 2006.
469. STEVENSON, H.H.; JARILLO, J.C. - A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. - *Strategic Management Journal*, 1990, vol. 11, pp. 17-27.
470. STORPER, M. - Territories, flows and hierarchies in the global economy. - In : COX, K. (ed.). *Putting space in its place: reasserting the power of the local*. New York (Etats-Unis) : Guilford, 1997. pp. 19-44.
471. SUREMAIN C.E.; KATZ, E. - Introduction : modèles alimentaires et recompositions sociales en Amérique Latine. - *Anthropology of Food*, [en ligne], 2008, n. 4, [référence du 22 juillet 2008], disponible sur <http://aof.revues.org/document4033.html>.
472. SYLVANDER, B. - Raw milk or not raw milk ? Procedural working out of a local agreement and innovations systems. - In: *Actes du Workshop Systems and Trajectories of Innovation*, [cédérom], Berkeley (Etats-Unis): University of California, 23-25 April 1998.

473. SYLVANDER, B.; MARTY, F. - Logiques sectorielles et territoriales dans les AOC fromagères: vers un compromis par le modèle industriel flexible? - *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2000, n. 3, pp. 501-518.
474. THEVENOT, L. - Équilibre et rationalité dans un univers complexe. - *Revue Economique*, 1989, vol. 40, n. 2, pp. 147-198.
475. THUDEROZ, C. - *Histoire et sociologie du Management, doctrines, textes, études de cas*. - Lausanne (Suisse) et Lyon: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes/Collection des Sciences Appliquées de l' INSA, 2006.
476. TORRE, A. - Activités Agricoles et agro-alimentaire et processus de développement local. - *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2000a, n. 3, pp. 363-368.
477. TORRE, A. - Économie de la proximité et activités agricoles et agro-alimentaires - éléments d'un programme de recherche. - *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2000b, n. 3, pp. 407-426.
478. TORRE, A. - Clusters et systèmes locaux d'innovation: un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité. - *Régions et Développement*, 2006, n. 24, pp. 15-44.
479. TORRE, A.; AZNAR, O.; BONIN, M.; CARON, A.; CHIA, E.; GALMAN, M.; LEFRANC, C.; MELOT, R.; GUERIN, M.; JEANNEAUX, P.; KIRAT, T.; PAOLI, J.C.; SALAZAR, M.I.; THINON, P. - Conflits et tensions autour des usages de l'espace dans les territoires ruraux et périurbains. - *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2006, n. 3, pp. 415-453.
480. TORRE, A.; FILIPPI, M. - Les mutations à l'œuvre dans les mondes ruraux et leurs impacts sur l'organisation de l'espace. In: TORRE, A.; FILIPPI, M. *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*. Paris: INRA, 2005. pp. 1-36.
481. TORRES, O. - Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. - *Revue Internationale PME*, 1997, vol. 10, n. 2, pp. 9-43.
482. TREGGAR, A.; KUZNESOF, S.; MOXEY, A. - Policy initiatives for regional foods: some insights from consumer research. - *Food Policy*, 1998, n. 23, pp. 383-394.
483. TREGGAR, A. - From Stilton to Vimto: Using food history to re-think typical products in rural development. - *Sociologia Ruralis*, 2003, vol. 43, n. 2, pp. 91-107.
484. TREGGAR, A.; ARFINI, F.; BELLETI, G.; MARESCOTTI, A. Regional foods and rural development: The role of product qualification. - *Journal of Rural Studies*, 2007, n. 23, pp. 12-22.
485. TREMBLAY, M.; CARRIER, C. - Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires: assises et perspectives. - *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2006, vol. 5, n.2, pp. 69-88.
486. TRUCHE, M.; REBOUD, S. - Contribution à la compréhension du processus d'élaboration de la stratégie des PME. - *Revue Internationale PME*, 2009, vol. 22, n. 1, pp. 129-160.
487. UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM - *United Nations Human Development Report (UNHDR): Beyond Scarcity: Power, Poverty and the Global Water Crisis*. - United Nations Development Program, 2006.

488. VAARA, E. - La stratégie comme discours : esquisse d'un cadre conceptuel. - In : GOLSORKHI, D. (coord.). *La fabrique de la stratégie, une perspective multidimensionnelle*. Paris : Institut Vital Roux, Vuibert, 2006. pp. 49-63.
489. VAGHELY, I.P.; JULIEN, P.A. - Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurship opportunity identification. *Journal of Business Venturing*, 2010, v. 25, pp. 73-86.
490. VALCESCHINI, E. - La dénomination d'origine comme signal de qualité crédible. - *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2000, n. 3, pp. 489-500.
491. VAZQUEZ-BARQUERO, A. - *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*. - Porto Alegre (Brésil) : Editora da UFRGS, Fundação de Economia e Estatística, 2002.
492. VELTZ, P. - *Mondialisation, villes et territoires, l'économie d'archipel*. - Paris : Presses Universitaires de France, 1996.
493. VERA, P.S. - Breves reflexiones sobre las sociedades globalizadas. - In: VERA, P. S.; RIELLA, A. (eds.). *Globalización y perspectivas de la integración regional*. Murcia (Espagne): Ediciones de la Universidad de Murcia, 2010. pp. 17-23.
494. VERON, F. - Gestion de l'espace en montagne, pratique ancienne, nouvelles questions. - In : BARRUET, J. (coord.). *Montagne : laboratoire de la diversité*. Grenoble : Cemagref, 1995. pp. 143-150.
495. VERSTRAETE, T. - À la recherche des sciences de gestion. - *Revue Française de Gestion*, 2007, vol. 33, n. 178-179, pp. 91-105.
496. VERSTRAETE, T. - *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche* - Paris : Les édition de l'ADREG, 2002.
497. VERSTRAETE, T. ; SAPORTA, B. - *Création d'entreprise et entrepreneuriat*. - Paris : Les édition de l'ADREG, 2006.
498. VERSTRAETE, T.; FAYOLLE, A. - Paradigmes et entrepreneuriat. - *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2005, vol. 4, n.1, pp. 33-52.
499. VIDAL, P. - *Les plus beaux paysages de France*. - Lyon : Maxilivres Profrance, Les Editions de l'Olympe, 1996.
500. HENNIG, B. D. - World water day: turning water into gold. - *The University of Sheffield*, [en ligne], 2011, [reference du 01 mai 2012], disponible sur <http://www.viewsoftheworld.net/?p=1292>.
501. VILLENEUVE, A.; CASTELEIN, A.; MEKOUAR, M.A. - *Mountains and the law – emerging trends*. - Rome (Italie) : FAO, 2002.
502. VISSAC, B. (1995). Montagne, terroirs et systèmes agraires. In : Barruet, J. (coord.). *Montagne : laboratoire de la diversité*. Cemagref, Grenoble. pp. 43-52.
503. WEATHERELL, C.; TREGGAR, A.; ALLISON, J. - In search of the concerned consumer: UK public perceptions of food, farming and buying local. - *Journal of Rural Studies*, 2003, n. 19, pp. 233-244.
504. WEBER, M. - *Économie et Société*. - Paris : Librairie Plon, 1971.
505. WHATMORE, S.; LOWE, P.; MARSDEN, T. - Artisan or Entrepreneur? Refashioning Rural Production. - In: WHATMORE, S.; LOWE, P.; MARSDEN, T. (org). *Rural enterprise, shifting perspectives on small scale production*. London : David Fulton Plubishers, 1991. pp. 1-11.



506. WILK, R. - Bottled water: the pure commodity in the age of branding. - *Journal of Consumer Culture*, 2006, vol. 6, n. 3, pp. 303–325.
507. WILLIAMSON, O.E. - The logic of economic organization. - In: WILLIAMSON, O.E.; WINTER, S.G. (ed.). *The nature of the firm*. Oxford (Royaume-Uni) : Oxford U.P. 1991. pp. 90-116.
508. WIRTZ, P. - Compétences, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la gouvernance. - *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, 2006, vol. 9, n.2 , pp. 187-201.
509. ZAHRA, S. A.; KORRI, J. S.; YU, J.F. - Cognition and international entrepreneurship : implications for research on international opportunity recognition and exploitation. - *International Business Review*, 2005, vol. 14, n. 2, pp. 129-146.
510. ZARATIEGUI, J. M. - Twin brothers in Marshallian thought: knowledge and organization. - *Review of Political Economy*, 1997, vol. 9, n. 3, pp. 295-312.
511. ZIMMERMANN, J.B. - Nomadisme et ancrage territorial: propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes – territoires. - *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1998, n. 2, pp. 211-230.

# **Annexes**

## **Annexe 1 – Programme Leader+ en Lozère**

Le Programme L.E.A.D.E.R. (Liaisons Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale) est né comme une réponse à des contraintes budgétaires, à des pressions environnementales et à des critiques à propos de la PAC (Politique Agricole Commune) dans son apparente défaillance, à travers une politique sectorielle, à combler les inégalités sociales et économiques des différentes régions au sein de l'Europe. Il s'agit d'une politique à l'égard des zones rurales défavorisées, ayant comme cibles : Objectif 1 (zones 'fragiles/en retard' avec un PIB per capita égal ou inférieur à 75% de la moyenne de la UE), Objectif 5 (zones rurales fragiles ayant leur économie basée sur l'agriculture et ayant besoin d'une assistance pour leur développement rural). Le Programme Leader affiche aussi le 'développement rural local' comme un élément important de la Politique Structurale de l'Union Européenne (Ray, 1997).

Le programme est à sa troisième génération, puisque après le démarrage du Leader (1991), il a y eu le Leader II (1996-2001) et les projets maintenant en cours sont soutenus par le Leader + qui a débuté en 2007.

Le changement apporté par le Programme Leader est lié d'abord à son approche du développement, territorialement ancré. On dépasse ici les limites d'une politique sectorielle pour avoir un planning de développement territorial qui agit avec les interactions entre les branches d'activité pour mieux mettre en valeur les potentialités locales. Ainsi, le Programme met l'accent sur des initiatives innovatrices à petite et moyenne échelle (Ray, 2001).

Les résultats du développement des activités économiques, quant à eux, sont réorientés vers la valorisation et l'exploitation des ressources locales, qu'elles soient physiques ou humaines. Enfin, le développement est focalisé selon les besoins, les capacités et les perspectives des communautés locales, ainsi « le modèle de développement assume une dimension éthique tout en soulignant le principe et l'importance de la participation locale dans l'élaboration et la mise en œuvre des actions et à travers l'adoption des valeurs culturelles, environnementales et communautaires dans le procès de développement<sup>52</sup> » (Ray, 2000, p. 166).

---

<sup>52</sup> « [...] the development model assumes an ethical dimension by emphasizing the principle and process of local participation in the design and implementation of action and through the adoption of cultural, environmental and 'community' values within a development intervention ».

La stratégie de mise en œuvre locale passe par le soutien des projets ayant un caractère « pilote » à destination des zones rurales fondées sur :

- i. la définition d'une stratégie locale de développement conçue pour un territoire rural infrarégional identifié au moyen d'une liste précise de communes ;
- ii. un partenariat local public-privé chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de développement et rassemblé au sein d'un Groupe d'Action Locale (GAL) ;
- iii. une approche ascendante : le GAL est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de sa stratégie, bâtie autour de sa priorité ciblée reflétant son caractère participatif et multisectoriel ;
- iv. une approche globale « multisectorielle », qui présente une interaction entre acteurs et projets issus de différents secteurs de l'économie des espaces ruraux (ibid.).

L'établissement des liens et de synergies entre différents secteurs, différentes activités et l'incitation aux réseaux entre les acteurs locaux est issu de cette approche qui cherche à valoriser une vision systémique et commune des potentialités et des problèmes locaux. La quête de la diversification agricole, de la valorisation des savoir-faire locaux, de l'amélioration de l'infrastructure générale et celle des services font partie de la stratégie d'amélioration de l'accueil et donc de l'attractivité des territoires vis-à-vis des touristes, mais elles visent aussi à l'amélioration du cadre de vie local pour les autochtones.

Il est important de souligner que les territoires, pour leur part, gardent une autonomie par rapport à l'implantation des projets, aux choix stratégiques et à la sélection des projets dans le GAL. Cela conduit le Programme à stimuler l'apprentissage organisationnel notamment au niveau collectif. Le taux d'implication communal varie néanmoins d'un territoire à l'autre, d'un pays à l'autre, selon la valorisation des identités culturelles, les trajectoires culturelles et institutionnelles (Ray, 1998 ; Bruckmeier, 2000 ; Buller, 2000).

On rappelle que sous le Leader I (entre 1991 et 1994), la France a eu 40 projets retenus sur 217 au niveau européen (Buller, 2000). Sous le Leader II (entre 1994 et 1999), 168 projets français ont été acceptés par la Commission Européenne, ce qui fait à peu près 18% du total des projets retenus. La France étant le pays qui a le plus de projets retenus après l'Italie (Ray, 2000).

### **Le programme Leader+ en Lozère**

Le programme Leader+ Gévaudan-Lozère a démarré fin août 2007 et a une durée prévue jusqu'à 2013. Il se déroule autour de l'écodéveloppement durable et envisage une production durable sur le territoire, tout en « valorisant les ressources énergétiques locales ; créant de nouvelles activités économiques ; favorisant les démarches d'un tourisme durable en lien avec son territoire, son patrimoine et sa vie culturelle » (Association du Pays Gévaudan-Lozère, 2009a, p.5).

La priorité ciblée, l'écodéveloppement durable, est le fil conducteur de la stratégie du GAL, sur lequel se rattachent diverses actions transversales. Ces actions doivent toutes favoriser la mise en œuvre d'un développement économique durable du territoire.

Le projet affiche trois ambitions :

- i. « Maintenir et développer un cadre de vie exceptionnel » à travers le renforcement de la qualité de vie (services, activités, loisirs, TIC...) ; la préservation de l'environnement (utilisation des sols, paysages, eau, énergies, déchets, patrimoine naturel, culturel, rural...) ;
- ii. « Maintenir et développer une économie durable », par le renforcement de la filière forêt-bois (gestion forestière et valorisation du bois) ; le maintien d'une agriculture de qualité (production, transformation, commercialisation) ; le maintien d'un tourisme durable (tourisme vert, tourisme en lien direct avec le territoire), et le maintien et développement du tissu industriel et des activités économiques de services ;
- iii. « S'engager pour être un territoire accueillant », ce qui permettrait l'intensification de l'accueil de nouvelles populations et la confirmation de la vocation d'accueil du territoire pour les personnes handicapées (Association du Pays du Gévaudan-Lozère, 2009b, p. 10)

Ces trois ambitions sont organisées en trois axes de développement déclinés en priorités et orientations. Les axes de la charte de développement sont :

- a. Axe 1 : Accueillir et vivre
- b. Axe 2 : Se développer durablement
- c. Axe 3 : Travailler ensemble

Nous pouvons observer que la proposition possède un caractère global vis-à-vis du territoire.

Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu l'axe 2 :

« Se développer durablement », puis dans la « Priorité A : Produire durablement ».

Ce sont deux mesures déclinées qui peuvent favoriser *directement* le développement des activités agroalimentaires basées sur ce territoire :

- i. Maintenir et développer les filières agricoles de qualité ;
- ii. Valoriser localement les productions de qualité par des activités agroalimentaires de transformation.

### **Plan de développement durable du territoire Pays du Gévaudan-Lozère**

<b>Diversifier les exploitations agricoles du Gévaudan par des activités touristiques durables :</b>
Développement d'activités touristiques par les exploitants agricoles valorisant leurs productions, l'espace qu'ils utilisent et les ressources du territoire. Cette mesure vise la création d'activités nouvelles et le renforcement d'activités de façon durable, par des ménages agricoles (hors production et transformation agricole). Elle permet également de valoriser les ressources locales, le territoire et les terroirs et permet ainsi de trouver de nouveaux débouchés.
<b>Développer de nouvelles activités économiques durables en Gévaudan :</b>
Accompagnement de la création, de la reprise et du développement de micro-entreprises intégrant le développement durable dans leurs activités. Le dynamisme des territoires ruraux repose sur le tissu économique constitué par les entreprises. Aussi, cette mesure vise à maintenir et encourager le développement d'activités, tout en contribuant à favoriser le développement durable et l'insertion économique de publics spécifiques. Le soutien ne vise que les micro-entreprises au sens de la recommandation 2003/261/CE, c'est-à-dire celles qui occupent moins de 10 personnes et dont le chiffre annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.
<b>Favoriser les démarches en faveur d'un tourisme durable en Gévaudan :</b>
Développement de produits touristiques durables valorisant les terroirs et le territoire. La mesure vise à développer l'attractivité touristique des zones rurales de manière à maintenir et développer un tissu économique. Il s'agit donc de promouvoir une image dynamique du tourisme rural.
<b>Développer une offre de services propices au développement économique durable du Gévaudan :</b>
Création et développement de services contribuant au développement d'activités économiques durables. Le maintien du tissu socio-économique et le développement des capacités d'accueil pour les entreprises et les populations des zones rurales nécessitent une meilleure offre et un effort d'innovation.
<b>Valoriser le patrimoine culturel, architectural et rural du Gévaudan :</b>
Développement de projets de réhabilitation/restauration, de mise en valeur et de promotion du patrimoine culturel. Développement d'animations valorisant le patrimoine local. Développer l'attractivité des territoires ruraux en préservant et en valorisant le patrimoine culturel. Améliorer le cadre de vie, conserver et mettre en valeur les éléments culturels patrimoniaux et développer le potentiel touristique des espaces ruraux.
<b>Sensibiliser et former les acteurs du Gévaudan :</b>
Développement des actions d'information, de sensibilisation et de formation sur des thématiques en lien avec le développement économique durable du territoire. Maintenir et développer l'emploi et les conditions de la croissance en zone rurale. Favoriser l'insertion économique de publics spécifiques, tels que les personnes handicapées.
<b>Animer et développer durablement la filière forêt-bois du Gévaudan :</b>
Promotion de la gestion durable de la forêt, structuration et animation des acteurs de la filière en vue de l'émergence d'un pôle forêt bois. Soutenir l'animation indispensable à la réussite de stratégies locales de développement de la filière forêt bois sur le territoire.

Source : Association du Pays du Gévaudan-Lozère, 2009a

## Annexe 2 - Questionnaire consommateurs

EuroMARC

European Mountain Agrofood products, Retailing and Consumers

### Questionnaire Consommateurs AUTO-ADMINISTRE

Lieu d'enquête :

Date :

Bonjour. Vous êtes reçu par Corinne AMBLARD, ingénieur d'études à l'ENITA de Clermont-Ferrand et Larissa Bueno-Ambrosini, doctorante à l'ENITA de Clermont-Ferrand. Nous étudions les habitudes alimentaires des personnes vivant dans la région et pour cela nous avons besoin de votre collaboration. C'est pourquoi nous vous demandons de répondre à quelques questions et à la fin d'effectuer un classement de plusieurs étiquettes. Il ne s'agit pas d'une étude marketing, mais d'un programme de recherche européen. Cela prendra environ 20 minutes. N'hésitez pas à nous solliciter si une question vous pose problème.

**1) Où achetez-vous le plus fréquemment les produits alimentaires suivants? (Une SEULE réponse pour chaque catégorie de produits)**

Produits alimentaires	Directement chez le producteur ou dans un marché fermier	Dans les magasins spécialisés (exemple : boucher, fromager, magasins bio...)	Supérette Supermarché Magasins discount	Provient directement des amis, de la famille ou de mon propre ménage	Autre	Je ne consomme pas ces produits/ Je ne sais pas/ Pas de réponse
	1	2	3	4	5	99
<b>A</b> Produits laitiers						
<b>B</b> Viande						
<b>C</b> Fruits, légumes						
<b>D</b> Eau minérale						

**2) Quelle est l'importance des attributs suivants quand vous achetez des pommes et des poires ? Classez les sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à "pas important" et 5 à "très important »**

Attributs	← Pas important Très important →					Ne sais pas/ Pas de réponse
	1	2	3	4	5	99
A) Rapport qualité prix						
B) Proximité du producteur pour le consommateur						
C) Soutien des petits producteurs						
D) Origine locale						
E) Marque connue						
F) Peu d'additifs						
G) Production respectueuse de l'environnement						
H) Apparence						

**3) Quelle est l'importance des attributs suivants quand vous achetez une eau minérale ? Classez les sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à "pas important" et 5 à "très important »**

Attributs	← Pas important Très important →					Ne sais pas/ Pas de réponse
	1	2	3	4	5	99
A) Rapport qualité prix						
B) Proximité du producteur pour le consommateur						
C) Soutien des petits producteurs						
D) Origine locale						
E) Marque connue						
F) Peu d'additifs						
G) Production respectueuse de l'environnement						
H) Apparence						

4) **Qu'appelleriez-vous produit de montagne (alimentation ou boisson) ? Pouvez-vous citer un exemple?** (3 réponses maximum)

☐<sub>99</sub> Ne sais pas/ pas de réponse

5) **Quelles catégories de produits alimentaires ou de boissons appelleriez-vous « produits de montagne de qualité »?** (3 réponses maximum)

☐<sub>99</sub> Je ne sais pas/ Pas de réponse

6) **Avez-vous déjà acheté des produits alimentaires issus d'une région de montagne tels que par exemple des pommes et poires de Savoie, de l'eau minérale d'Auvergne ou d'autres produits ?** (Cochez une case. Si pas de réponse, allez à la question 8)

☐<sub>1</sub> Oui ⇒ question 7

☐<sub>2</sub> Non ⇒ question 8

☐<sub>99</sub> Ne sais pas/ pas de réponse ⇒ question 8

7) **Pouvez-vous nous indiquer de quels produits il s'agissait ?** (3 réponses maximum)

8) **Ci-dessous, nous avons une liste de déclarations concernant les produits alimentaires de montagne. Nous vous demandons de classer chacune de ces déclarations selon votre degré d'accord avec celles-ci. 1 signifie Pas du tout d'accord et 5 signifie Tout à fait d'accord.**

Affirmations	Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		Ne sais pas/ pas de réponse
	1	2	3	4	5	
A) Les produits de montagne sont liés à des zones culturelles spécifiques						
B) Les produits de montagne sont produits de façon traditionnelle par des petits producteurs						
C) Les produits de montagne peuvent aussi être fabriqués en dehors des zones de montagne avec des matières premières provenant de zones de montagne						
D) Les produits de montagne ne sont pas nécessairement meilleurs pour la santé que les autres						
E) Les principales matières premières des produits alimentaires de montagne n'ont pas nécessairement besoin de venir d'une région de montagne						
F) Les produits de montagne soutiennent l'emploi local						
G) Les produits de montagne sont produits et fabriqués en respectant l'environnement						
H) Les produits de montagne doivent répondre aux mêmes normes d'hygiène que les autres produits						
I) Les produits de montagne font partie de l'identité culturelle des communautés locales						

9) **Où pensez-vous que les produits de montagne de qualité sont disponibles ?** (3 réponses maximum)

☐<sub>1</sub> En épicerie, supérette ou supermarché

☐<sub>2</sub> Directement chez le producteur

☐<sub>3</sub> Sur les marchés fermiers ou autres marchés

☐<sub>4</sub> Au restaurant

☐<sub>5</sub> Dans le magasin de vente présent sur le lieu de fabrication



- ☐<sub>6</sub> De son propre domicile (propre potager, récolte personnelle, chasse, pêche, etc.)
- ☐<sub>7</sub> Par les amis ou la famille
- ☐<sub>8</sub> Dans les commerces spécialisés (ex : boucherie)
- ☐<sub>9</sub> Autre
- ☐<sub>99</sub> Ne sais pas/ pas de réponse

**10) Pour quelles occasions achèteriez-vous des produits de montagne de qualité ? (3 réponses maximum)**

- ☐<sub>1</sub> Quand vous voulez essayer quelque chose de nouveau
- ☐<sub>2</sub> Quand vous visitez un endroit situé en zone de montagne
- ☐<sub>3</sub> Quand vous prévoyez un repas avec des amis ou de la famille
- ☐<sub>4</sub> Pour l'utilisation de tous les jours
- ☐<sub>5</sub> Pour le week-end
- ☐<sub>6</sub> Pour une occasion très spéciale telle qu'un mariage, une communion etc.
- ☐<sub>7</sub> Je n'achète jamais ou rarement ces produits là
- ☐<sub>99</sub> Ne sais pas/ pas de réponse

**11) Pensez-vous que pour les produits alimentaires de montagne, il devrait y avoir un label gouvernemental ou européen qui certifie que ces produits soient réellement des produits de montagne ? (Cochez la bonne case.)**

- ☐<sub>1</sub> Oui ☐<sub>2</sub> Non ☐<sub>99</sub> Ne sais pas/ pas de réponse

**12) Où habitez-vous?**

Région et ville: \_\_\_\_\_

**13) En quelle année êtes-vous né? (Ecrire l'année avec 4 chiffres)**

\_\_\_\_\_

**14) Votre genre:**

- ☐<sub>1</sub> Femme ☐<sub>2</sub> Homme

**15) Quel niveau d'études possédez-vous ?**

- ☐<sub>1</sub> Certificat d'études, brevet ou moins ☐<sub>2</sub> CAP, BEP, Bac ☐<sub>3</sub> Bac+2 à Bac+4
- ☐<sub>4</sub> Bac+5 ou plus ☐<sub>99</sub> Ne sais pas/ pas de réponse

**16) Quelle est votre profession?**

- ☐<sub>1</sub> Au chômage ☐<sub>2</sub> Etudiant, stagiaire
- ☐<sub>3</sub> Retraité ☐<sub>4</sub> Ouvrier
- ☐<sub>5</sub> Employé ☐<sub>6</sub> Profession intermédiaire, technicien
- ☐<sub>7</sub> Agriculteur ☐<sub>8</sub> Artisan, commerçant, profession indépendante
- ☐<sub>9</sub> Cadre, profession supérieure ☐<sub>10</sub> Volontairement inactif (ex : femme au foyer...)
- ☐<sub>11</sub> Autres ☐<sub>99</sub> Ne sais pas/ pas de réponse

**MERCI !**

## Annexe 3 - Questionnaire commerçants face-à-face

**EuroMARC**  
**European Mountain Agrofood products, Retailing and Consumers**

### Questionnaire commerçants face-à-face

Nom de l'établissement :
Adresse :
Nom de l'interviewé et poste :
Nom de l'interviewer :
Date de l'entretien :

#### **I. Caractéristiques de l'entreprise**

##### **1. Décrivez, svp, le type de commerce qui vous maintenez**

Proposez, si nécessaire: distributeur, détaillant indépendant, magasin général, superette, boutique touristique, magasin fermier, boutique spécialisée, restaurant, d'autres (précisez s'il vous plaît).

--

##### **2. Quelle est la forme de propriété de l'établissement ?**

Proposez, si nécessaire: entreprise familiale agricole, autre type d'entreprise familiale ; grandes entreprises: liée à l'agriculture, entreprise non agricole, coopérative ; d'autres, s'il vous plaît spécifier.

--

##### **3. Quelle est l'échelle et la zone géographique d'opération de l'établissement?**

Proposez, si nécessaire : nombre de points, nombre d'employés, chiffre d'affaires total. En zone de montagne (s), hors zone de montagne (s).

Echelle
Zone géographique desservie

#### **II. L'offre des produits alimentaires de montagne**

Le projet EuroMARC s'intéresse à la commercialisation et consommation de produits alimentaires de montagne de qualité, qui sont définis de la façon suivante :

Un produit alimentaire de montagne de qualité est soit un denrée alimentaire produite dans une zone de montagne (par exemple, en Auvergne ou dans les Alpes) ou un produit transformé qui utilise des matières premières venues d'une zone de montagne (cela ne concerne pas les matières qui, pour des raisons naturelles, ne peuvent pas être obtenues sur place). Si le produit est transformé, les étapes de traitement principaux sont situés en zone de montagne. Certaines étapes du traitement peuvent être effectués en dehors de la zone de montagne en raison de compétences spécifiques ou de la tradition.

##### **(a) Commercialisez-vous de tels produits? En cas positif, pourriez-vous donner quelques exemples ?**

**En cas négatif, passez à la section VI.**

--

##### **(b) Commercialisez-vous des produits de montagne? Pourriez-vous donner 5 exemples de PM ?**

(a) Produits de montagne de qualité
(b) Produits de montagne

##### **5. Quand avez-vous commencé à travailler avec cette offre et par quels moyens?**

(a) Produits de montagne de qualité, QUAND ?
(a) Produits de montagne de qualité, COMMENT ?
(b) Produits de montagne, QUAND ?
(b) Produits de montagne, COMMENT ?

**6. Quelles sont les raisons pour travailler avec cette offer (PM)?**

Proposez, si nécessaire: contact avec un producteur local, contact avec un grossiste ou un distributeur, pour soutenir les producteurs de zone de montagne, pour offrir des produits attrayants pour les clients, pour répondre aux demandes des clients, pour promouvoir la région, afin de compléter les activités touristiques, pour avoir un débouché pour ses produits, pour ajouter de la valeur à ses produits, demandé par notre siège social ou de gestion, etc.

--

**7. Comment sont-il fournis vos produits de montagne ?**

Proposez, si nécessaire: livraison régulière par le distributeur, livraison par le producteur, ramassé à la production, ramassé à un grossiste, c'est votre propre produit, etc.

--

**8. Comment s'est développée la vente de produits de montagne chez votre établissement?**

Proposez, si nécessaire: positif, négatif, stagnant, etc.

--

**9. Y-a-t-il une forme de collaboration ou coopération dans la chaîne de distribution de ces produits?**

On cherche à savoir s'il y a un partenariat explicite/implicite avec le fournisseur de ces produits. Notez le détaillant peut vendre son/ses propres produits, dans ce cas la question de la collaboration peut ne se poser pas.

--

**10. Quelle est la relation avec les fournisseurs de ces produits?**

Proposez, si nécessaire: relation contractuelle, contract de fourniture formalisé, amitié personnelle, c'est son propre produit, etc.

--

**III Caractéristiques des produits alimentaires de montagne**

**11. Qu'est-ce que vous considérez comme caractéristiques importantes dans les produits alimentaires de montagne? (Notez les réponses à côté des respectives positions – ne pas les citer)**

Goût
Apparence
Fraîcheur
Valeur nutritive
Caractère sain des produits
L'environnement naturel où ils sont produits
Pureté des ingrédients
Traçabilité
Provenance
Authenticité du produit
Les méthodes de production
L'échelle de production
Le caractère traditionnels du produit/ associé à une culture
Les ingrédients
La distance de la production aux consommateurs
L'appui aux agriculteurs fermiers de zones de montagnes

**12. Y-a-t-il un type spécifique de consommateurs qui serait attiré par l'offre de produits de montagne? (Notez les réponses à côté des respectives positions – ne pas les citer)**

Touristes
-----------

<p>Consommateurs locaux</p> <p>Ceux que s'intéressent à une offre différenciée (des produits fins)</p> <p>Ceux que s'intéressent à des produits locaux</p> <p>Ceux que s'intéressent à des produits traditionaux</p> <p>Ceux que s'intéressent à une vie plus saine</p> <p>Ceux que s'intéressent particulièrement aux questions environnementales</p> <p>Jeunes familles (familles avec des enfants à bas age)</p> <p>Consommateurs plus âgés</p>
--

**IV. Facteurs inhibant le développement de la commercialisation de produits alimentaires de montagne.**

- 13. Est-ce la commercialisation des produits de montagne est entravée par des contraintes? (Oui/Non)**  
**Si OUI, quelles sont ces contraintes ?** (Notez les réponses à côté des respectives positions – ne pas les citer)

<p>La fiabilité des approvisionnements (quantités disponibles en des moments requis)</p> <p>Volume d'offre limité</p> <p>Saisonnalité de l'offre</p> <p>Normes de qualité (liées par exemple à l'hygiène/ sécurité alimentaire)</p> <p>Manque de qualité intrinsèque</p> <p>L'apparence de ces produits</p> <p>Le packaging de tels produits</p> <p>Des problèmes au niveau de la logistique</p> <p>La quantité de consommateurs intéressés par cette offre</p> <p>La saisonnalité de la demande</p> <p>Le niveau ou le type de promotion faite envers les consommateurs</p> <p>Le prix de tels produits</p> <p>Manque de connaissance de distributeurs et commerçants à propos de cette offre</p> <p>Autres contraintes, barrières, suggestions</p>
--

- 14. Pourriez-vous donner des suggestions pour éviter ou contourner les contraintes citées?**

--

**V. Développement du marché de produits alimentaires de montagne**

- 15. Pensez-vous que commercialiser ces produits avec un label « produit de montagne de qualité » peut augmenter son attrait envers les consommateurs?**

--

- 16. Pensez-vous qu'un label « produit de montagne » pourrait augmenter l'attrait des ces produits envers les consommateurs?**

--

- 17. Pensez-vous que « produit d'Auvergne » ou « des Alpes » ou de « l'Himalaya » pourrait améliorer l'attrait des consommateurs envers ces produits ?**

--

- 18. Recommandations générales pour le développement du marché pour les produits alimentaires de montagne**

--

19. **Faites-vous la promotion des produits de montagne dans votre établissement?**  
☐ Oui    ☐ Non
20. **Commercialisez-vous des produits alimentaires de montagne avec des prix plus élevés (par rapport aux mêmes produits venus de zones de plaines)?**  
☐ Oui    ☐ Non
21. **Payez-vous davantage pour des produits venus de zones de montagne?**  
☐ Oui    ☐ Non
22. **Pensez vous qu'il est possible de commercialiser des produits alimentaires de montagne avec un prix plus élevés s'ils portaient un label officiel?**  
☐ Oui    ☐ Non
- VI. **Questions pour ceux qui ne travaillent pas avec des produits alimentaires de montagne**
23. **Est-il possible que vous travailliez avec des produits venus de zones de montagne, sans que vous le sachiez? (Oui/Non)**
24. **Avez-vous essayé de commercialiser des produits alimentaires de montagne? Si OUI, allez à question 25. Si NO, allez à la question 26.**
25. **Pour quelle raison avez-vous arrêté de travailler avec des produits alimentaires de montagne?**  
(Proposez si nécessaire: pas de demande, mauvaises expériences avec des fournisseurs, etc.)
26. **Si vous ne travaillez pas avec les produits de montagne, qu'est-ce que pourrait vous encourager à le faire?** (Proposez, si nécessaire: disponibilité de fournisseur, plus d'espace dans le magasin, demande des consommateurs, etc.)

Merci !

## Annexe 4 - Questionnaire commerçants – par voie postale

EuroMARC European Mountain Agrofood products, Retailing and Consumers

### Questionnaire commerçants voie postale

Raison sociale : .....

Adresse : .....

Code postal - Ville: .....

Nom du répondant et fonction : .....

Date .....

#### I. Caractéristiques du commerce

**1. Décrire le type de commerce que vous dirigez.** Indiquez quelles propositions décrivent le mieux votre commerce (plusieurs réponses possibles).

<input type="checkbox"/>	Détaillant multiple (chaîne d'hyper ou supermarchés)	<input type="checkbox"/>	Point de vente de produits fermiers
<input type="checkbox"/>	Détaillant indépendant / en franchise	<input type="checkbox"/>	Magasin spécialisé
<input type="checkbox"/>	Grand magasin	<input type="checkbox"/>	Producteur
<input type="checkbox"/>	Magasin d'alimentation	<input type="checkbox"/>	Vente à l'étalage ou marché
<input type="checkbox"/>	Magasin touristique	<input type="checkbox"/>	Autre – spécifiez :

**2. Est-ce que le commerce est :** Indiquez quelles propositions décrivent le mieux votre commerce (plusieurs réponses possibles)

	Oui	Non
Une exploitation agricole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une société de capitaux (SA, SARL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une entreprise familiale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une association	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une coopérative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre – Spécifiez ci-dessous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Quelles sont la taille et la localisation géographique de votre commerce?**

Nombre de points de vente dont vous êtes gérant ou propriétaire : .....

Nombre moyen d'employés : .....

Chiffre d'affaires annuel moyen approximatif : .....

Le commerce est situé en zone de montagne ☐ Oui ☐ Non

Le commerce a des filiales en dehors de la zone de montagne ☐ Oui ☐ Non

#### II. Approvisionnement des produits alimentaires de montagne

Un **produit alimentaire de montagne** est soit un produit brut produit en zone de montagne (fruits, lait par exemple), soit un produit alimentaire transformé (fromage, eau en bouteille, viande, ...) qui utilise des matières premières produites en zone de montagne (à l'exclusion des matières premières qui, pour des raisons naturelles, ne peuvent être produites en zone montagneuse). Pour les produits transformés, les étapes clefs de la transformation sont réalisées en zone de montagne, bien que, en raison de compétences ou de traditions spécifiques, certaines étapes puissent être conduites en zone de plaine. En France, une **zone de montagne** correspond à une altitude supérieure à 700 m et/ou une pente moyenne supérieure à 20%.

**4. Vendez-vous de tels produits?** ☐ Oui ☐ Non

**Si vous ne commercialisez pas de tels produits, allez directement à la section VI. Facteurs limitant le développement du marché des produits alimentaires de montagne.**

**Si OUI, lesquels (cochez les bonnes cases):**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Porc              | <input type="checkbox"/> Autres produits laitiers   | <input type="checkbox"/> Pain, viennoiseries, gâteaux |
| <input type="checkbox"/> Agneau, mouton    | <input type="checkbox"/> Miel                       | <input type="checkbox"/> Eau                          |
| <input type="checkbox"/> Gibier, chevreuil | <input type="checkbox"/> Légumes                    | <input type="checkbox"/> Autre boisson                |
| <input type="checkbox"/> Bœuf              | <input type="checkbox"/> Fruits                     | <input type="checkbox"/> Produits transformés         |
| <input type="checkbox"/> Fromage           | <input type="checkbox"/> Autres – spécifiez : ..... |   |

**5. Quand avez-vous commencé à commercialiser ce type de produits?** Une seule réponse.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> _1 Il y a moins d'un an | <input type="checkbox"/> _3 Il y a plus de 5 ans |
| <input type="checkbox"/> _2 Entre 1 et 5 ans     | <input type="checkbox"/> _4 Je ne sais pas       |

Maintenant concentrez-vous sur UN produit alimentaire de montagne et répondez aux questions 6 à 13 en relation avec ce produit.

Spécifiez le produit : .....

**6. Comment avez-vous commencé à commercialiser ce produit?** Une seule réponse.

- ☐<sub>1</sub> J'ai été sollicité par un producteur ou un groupe de producteurs  
☐<sub>2</sub> J'ai contacté un (ou des) producteur(s) pour commercialiser leurs produits  
☐<sub>3</sub> J'ai été contacté par un grossiste  
☐<sub>4</sub> J'ai contacté un grossiste  
☐<sub>5</sub> J'ai décidé de vendre mes propres produits  
☐<sub>6</sub> J'ai participé à la création d'une coopérative pour commercialiser les produits de différents producteurs  
☐<sub>7</sub> C'est une décision de la centrale d'achat  
☐<sub>8</sub> Autre – Spécifiez : .....

**7. Pour quelles raisons commercialisez-vous ce produit?** Cochez une case par ligne

Attributs	Pas important		Très important			Ne sais pas/ 99
	1	2	3	4	5	
Pour diversifier mon activité						
Pour ajouter de la valeur à des produits fermiers basiques						
Pour m'assurer une meilleure marge sur le produit						
Pour soutenir les producteurs de zones de montagne						
Par intérêt personnel pour les produits traditionnels locaux et régionaux						
Pour promouvoir la région, la localité						
Pour pallier le manque de points de vente adaptés à ce produit						
Pour répondre à la demande des consommateurs sur ce produit						
Pour vendre un produit de qualité innovant						
Pour compléter des activités touristiques						
Pour répondre à la demande de la direction						
Autre – Spécifiez : .....						

**8. Comment les produits de montagne vous sont-ils fournis?** (plusieurs réponses possibles).

1	Livraison par le grossiste	5	Collecte chez le grossiste
2	Livraison organisée par le transporteur	6	Livraison par notre propre système d'approvisionnement
3	Livraison par le producteur	7	C'est notre propre production
4	Collecte chez le producteur	8	Autre - Spécifiez:.....

Un transporteur livre transporte simplement un produit, alors qu'un grossiste est plus impliqué dans la chaîne d'approvisionnement, par exemple il est propriétaire du produit jusqu'à sa livraison ou prend une commission sur la livraison.

**9. Existe-il une forme particulière de coopération, collaboration ou relation commerciale pour l'approvisionnement de ce produit de montagne?** (plusieurs réponses possibles).

A)	Avec le producteur si cité ci-dessus:	1	J'ai un accord d'approvisionnement informel	3	Je commande quand j'en ai besoin
		2	J'ai un contrat	4	J'ai des commandes répétées régulières
B)	Avec le grossiste si cité ci-dessus:	5	J'ai un accord d'approvisionnement informel	7	Je commande quand j'en ai besoin
		6	J'ai un contrat	8	J'ai des commandes répétées régulières
9	Nous avons une centrale d'achat				
10	Nous avons une coopérative et nous vendons au détail nos produits				
11	Je vends au détail mes propres produits				
12	Autre - Spécifiez: .....				

### III Attributs des produits alimentaires de montagne

**10. En tant que détaillant, quels attributs différencient selon vous les produits alimentaires de montagne que vous vendez par rapport aux autres produits alimentaires?** Cochez une case par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Non applicable
	1	2	3	4	5	99
Goût						
Apparence						
Fraîcheur						
Valeur nutritionnelle						
Environnement naturel de production						
Pureté du produit						
Traçabilité						
Signes officiels de qualité						
Provenance						
Authenticité du produit						
Production à petite échelle						
Production traditionnelle						
Ingrédients / Matières premières brutes						
Distance de transport						
Soutien aux producteurs de zones de montagne						
Autre – Spécifiez : .....						

11. Parmi les caractéristiques suivantes, quelles sont celles qui selon vous attirent les consommateurs vers ce produit alimentaire de montagne? Cochez une case par ligne.

Attributs	Pas important		Très important			Ne sais pas
	1	2	3	4	5	
Rapport qualité prix						
Proximité du producteur pour le consommateur						
Soutien des petits producteurs						
Origine locale / régionale						
Marque connue						
Produit bon pour la santé						
Production respectueuse de l'environnement						
Goût						

#### IV. Facteurs limitant le développement du marché des produits alimentaires de montagne.

12. Parmi les propositions suivantes, lesquelles vous semblent représenter des contraintes pour le développement du marché des produits de montagne ? Cochez une case par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Non applicable
	1	2	3	4	5	99
Volume de production limité						
Saisonnalité de la production						
Irrégularité des livraisons						
Faiblesse des standards de qualité						
Qualité irrégulière						
Apparence de ces produits						
Emballage de ces produits						
Problèmes logistiques en approvisionnement						
Faible nombre de consommateurs intéressés						



Saisonnalité de la demande						
Communication insuffisante						
Prix						
Faible disponibilité pour les consommateurs (type de magasin)						
Contraintes législatives (ex : étiquetage, sécurité)						
Autre – Précisez : .....						

**Les questions suivantes concernent les produits alimentaires de montagne en général.**

#### **V. Développement du marché des produits alimentaires de montagne**

##### **13. Etiquetage des produits de montagne. Cochez une case par ligne.**

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Non applicable
	1	2	3	4	5	99
Pensez-vous que le label « produit de montagne » puisse augmenter l'attrait de tels produits ?						
Pensez-vous que le label "produit alimentaire de montagne de qualité" puisse augmenter l'attrait de tels produits ?						
Pensez-vous qu'étiqueter des produits comme provenant d'une zone de montagne spécifique (ex : des Alpes ou des montagnes d'Auvergne ou des Pyrénées) augmenterait leur attrait ?						

Questions pour ceux qui ne vendent pas de produits alimentaires de montagne

**14. Avez-vous déjà essayé de vendre des produits alimentaires de montagne ?** ☐ Oui ☐ Non

Si vous répondez Oui à la Question 14- allez à la question 15. Sinon allez à la Question 16.

##### **15. Pourquoi avez-vous arrêté de vendre des produits alimentaires de montagne? une case / ligne.**

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Non applicable
	1	2	3	4	5	99
Demande insuffisante						
Mauvaise expérience avec un fournisseur						
Autre – Spécifiez : .....						

##### **16. Si vous ne vendez pas de produits alimentaires de montagne, qu'est-ce qui vous encouragerait à le faire? Cochez une case par ligne.**

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Non applicable
	1	2	3	4	5	99
Disponibilité d'un fournisseur fiable						
Espace de vente plus grand						
Demande de la clientèle						
Une marge financière élevée						
Autre – Spécifiez : .....						

## Annexe 5 - Questionnaire étude de cas eau de montagne

EuroMARC  
European Mountain Agro food products, Retailing and Consumers

### Enquête face-à-face - étude de cas

Nom de la structure enquêtée :
Adresse :
Nom de l'interviewé :
Poste de l'interviewé :
Nom de l'enquêteur :
Date de l'entretien :

### Entretien Transformateur

#### **A. Caractéristiques générales de l'entreprise**

- P1. Décrivez l'activité de l'entreprise. décrivez en détail les étapes de transformation réalisées par l'entreprise
- P2. Tous les fournisseurs de matières premières utilisées pour l'entreprise sont-ils situés en zone de montagne ?
- P3. Vos sites de transformation et les étapes de transformation sont-ils tous en zone de montagne ? Si non, quelles étapes de transformation ont lieu en zone de plaine ?
- P4. Vos clients sont-ils localisés en zone de montagne ?

#### **B. Intérêt vis-à-vis des produits de montagne**

- P5. Percevez-vous votre produit comme un produit de montagne ?
- P6. Quel est votre intérêt à produire de l'eau en bouteille?

#### **C. Perception de la qualité des produits de montagne**

- P7. Quelles sont les principales caractéristiques de qualité de votre produit? (enregistrer les mots exacts utilisés)
- P8. Les caractéristiques citées précédemment peuvent-elles être associées à l'origine montagne du produit ?
- P9. Comment sont communiquées ces caractéristiques de qualité aux partenaires en aval de la filière ?
- P10. Comment votre perception de la qualité montagne est-elle transmise au consommateur final ?

#### **D. Besoins et défis en matière de promotion des produits de montagne**

- P11. Qu'est-ce qui, selon vous, pourrait être amélioré dans la promotion de de l'eau de source de montagne ? (Méthodes de promotion)
- P12. Quelles caractéristiques de l'eau de source de montagne pourrait être mieux mises en avant ?
- P13. Pensez-vous que l'origine montagne de l'eau de source de montagne est suffisamment communiquée aux consommateurs ? Comment cette communication pourrait-elle être améliorée ?

#### **E. Structure de la filière, accords et relations au sein de la filière**

- P14. Qui sont vos fournisseurs ?
- P15. Est-ce que l'origine montagne de l'eau en bouteille a une influence sur le choix de vos fournisseurs ?

P16. Qui sont vos clients pour l'eau en bouteille ? (distributeurs, zones de consommation, restaurateurs,...)

P17. Avez-vous des accords avec vos partenaires ? Si oui, quelle forme d'accords ? Décrivez en détail la nature de ces accords. (accords formalisés ou informels : écrit/oral, relation personnelle, régularité de l'approvisionnement, fixation du prix, durée, etc.)

P18. Comment décririez-vous votre relation avec vos partenaires en amont et/ou en aval dans la filière ? (durée, relation amicale, relation d'affaire formelle, etc. enregistrer les mots exacts utilisés).

P19. Est-ce que l'origine montagne de l'eau en bouteille a une influence sur le choix de vos clients ?

#### **F. Stratégies possibles pour soutenir le développement des produits de montagne**

P20. Quel type de stratégie de soutien, au niveau régional, national et/ou européen, pour le développement de la commercialisation de l'eau de source de montagne pourriez-vous imaginer ?

#### **G. Coûts et bénéfices**

P21. Quels coûts et dépenses sont liés au fait que ce soit un produit de montagne ? (transport, chauffage, réglementation Parc National, etc.; demander des chiffres si possible)

P22. Quels sont les bénéfices liés au fait que ce soit un produit de montagne ? (demander des chiffres si possible)

P23. Quels sont les bénéfices des autres acteurs de la filière ? (demander des chiffres si possible)

P24. Selon vous, quels acteurs de la filière bénéficient le plus de l'origine montagne de (le produit en question)?

#### **H. Goulets d'étranglement et contraintes le long de la filière**

P25. Quelles seraient les difficultés liées à un accroissement de la production de (le produit en question)?

P26. Quelles solutions pourraient être mises en oeuvre pour surpasser ces difficultés ?

**Merci !**

## Annexe 6 - Questionnaire Leader+ Gévaudan

**EuroMARC**  
European Mountain Agrofood products, Retailing and Consumers

Nom: Leader+ Gévaudan	Region / pays:
Nom de l'interviewé:	
Date:	Altitude:
Adresse de l'interviewé:	

### II. Informations sur l'unité et sa localisation dans le supply chain

Dans quel place de la chaîne de production travaillez-vous?	
Place	Si oui, bref description du travail
Production agricole	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Intermédiaire 1 (si c'est le cas : transformation, vente et distribution, etc)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Intermédiaire 2 (si c'est le cas : transformation, vente et distribution, etc)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Intermédiaire x (si c'est le cas : transformation, vente et distribution, etc)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Consommateur final	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non

Quels sont les objectifs de l'acteur dans la chaîne (plus qu'une réponse possible, ex.: cas de transformation à la ferme et vente directe aux consommateurs)?	Production	Transformation	Distribution	Vente (au détail)	autre
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Quel est le produit (intermédiaire) produit par l'acteur en question:					
Unité de mesure de la production:					

Rôle de l'interviewé dans l'unité de production et dans la chaîne de production (ex.: participe à une association politique, d'éleveurs, à une coopérative, etc.):
--

Breve description du travail (principales tâches, responsabilités, etc.):
---

Travail dans l'unité: l'interv. et épouse, travail à temps intégral dans la ferme/unité ?
Autre emploi à temps intégral <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non</span>
Autre emploi à temps partiel <span style="float: right;">% du temps intégral</span>
Depuis combien de temps ils travaillent, ou se consacrent à cette production?

### II. Informations sur la chaîne à laquelle il participe

Depuis quand exist-elle?
--------------------------

De qui a été l'initiative pour commencer et organiser la chaîne de production et distribution?
--

Quels ont été les groupes d'acteurs ayant participé du développement de l'initiative, de l'organisation de la chaîne ?
--

Quel genre de produits de montagne l'unité produit (transforme, vent)? Pour quoi celui-ci précisément?
--

	maximum	moyenne	minimum
Avez vous exporté vos produits récemment?			
Prix de vente de chaque unité de produit produite			
Profit estimé pour chaque unité de produit produite			

Quels sont vos consommateurs et quelle est l'importance de chaque type?	Haute	Moyenne	basse	pas importante	%
- Industries	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Distributeurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Commerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Consommateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Autres:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

L'extension du marché atteinte par les produits	
- Face-to-face (vente directe, marchés forains)	<input type="checkbox"/>
- Regional (distributeurs locaux, supermarchés locaux, autres (hotels, restaurants etc.))	<input type="checkbox"/>
- Spatialement étendus (consommateurs en dehors de la région – national, international)	<input type="checkbox"/>

La taille des unités La quantité de personnes travaillant dans la ferme par rapport à la moyenne du secteur dans la région et combien des personnes travaillent dans chaque ferme?	Plus grande que le typique dans la region <input type="checkbox"/>	Typique pour la region <input type="checkbox"/>	Plus petite que le typique dans la region <input type="checkbox"/>	Personnes travaillant dans les fermes dans la région :

Niveau de competition dans le marché pour le produit (peut être global ou local)?	Haut <input type="checkbox"/>	Moyen <input type="checkbox"/>	Bas <input type="checkbox"/>	pas important <input type="checkbox"/>
Extension du marché et distance maximale don't veut la peine transporter son produit en quête de consommateurs?	Marché Global <input type="checkbox"/>	Marché European <input type="checkbox"/>	Marché national <input type="checkbox"/>	Marché régional <input type="checkbox"/>
				Km :
Les fermiers organisent-ils des activités communes de commercialisation?		fréquemen t	rarement	Jamais
- avec d'autres fermier (de quelle façon? )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- avec d'autres acteurs tout ao long de la chaîne de commercialisation (lesquels, de quelle façon? )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- avec d'autres organismes (lesquels, de quelle façon? )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qui sont les principaux partenaires dans la chaîne de production et distribution dont vous participez?
--

### III. Eléments de success et non succès

Les trois facteurs les plus importants contribuant au succès de la chaîne de production et distribution dont vous participez? (ex.: qualité de la cooperation entre les acteurs,...)
1)
2)
3)

Que pensez vous devait être fait pour que l'initiative ait plus de succès?
1)
2)
3)

Les trois contraintes plus importantes? (ex.: bureaucracy, marché limité, facteur prix...)
1)
2)
3)

Importance de événements naturels negatives:	haute	moyenne	basse	pas importante
- la pollution de l'air	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- la pollution de l'eau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- la pollution du sol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- perte de fertilité du sol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- perte de la biodiversité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Importance des événements naturels positifs:	haute	moyenne	basse	pas importante
- contribution de l'activité agricole dans la protection et maintien de traits culturels, qui sont aussi attirants pour l'activité touristique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- contribution de l'agriculture dans le maintien de la biodiversité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- contribution de l'activité agricole pour fournir des espaces verts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres: ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La production a souffert à cause de risques naturels ? Lesquels et quelle a été l'importance ?	haute	moyenne	basse	Pas importante
- inondations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- sécheresses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- incendies (forêts)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- érosion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ravages	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Autres 1:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Autres 2:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Autres n:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Importance de liens et relations sociales des fermiers dans la société civile (LAGs, coopératives, etc.)?	haute	moyenne	basse	pas importante
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'importance des liens familiaux pour les fermier dans la région?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### IV. Rôle des interventions politiques, d'appui ou de subventions

Subventions et systèmes de paiements leur importance				%
Quelle est la pertinence des systèmes de paiements suivants?	haute	moyenne	basse	pas importante
- Régime de paiement unique pour des zones à partir de 2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- paiements directs pour la production jusqu'à 2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- D'autres régimes d'aide basés dans le produit (lesquels:)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Régimes d'aide non basé dans le produit (e.g. mesures environnementales) (lesquels: )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- LEADER	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- national/regional 1:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- national/regional 2:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- national/regional n:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Quels sont les effets positifs des subventions dans la chaîne de production et commercialisation dont vous participez?

1) effets primaires: ex.: création de postes de travail, accès à des nouveaux marchés, disponibilité de capitaux pour investir dans laugmentation de la production,...

2) effets secondaires: ex.: aide à la formation de réseaux et coopération, renforcement de l'identité regional, favoriser la croissance durable, ....

Pouvez-vous citer des effets négatifs dûs aux mesures d'appuy, notamment le Leader, qui n'étaient pas prévus ou attendus?

S'il n'y avait pas une politique publique comme le Leader pour la chaîne de production dont vous participez, quelles seraient les conséquences, selon vous?

Quelle est l'influence des règlements suivants sur les processuss de production et/ou les coûts de production?	haute	moyenne	basse	pas importante
- règlements dans l'utilisation de l'eau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- règlements dans l'utilisation d'engrais et pesticides	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- règlements sur la protection d'animaux sauvages, plantes, biodiversité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- règlements à propos du bien-être d'animaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- règlements sur la sécurité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- règlements sur la protection des paysages	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- règlements sur l'emploi et la protection sociale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres 1:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- autres 2:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- autres 3:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- Pour les plus importants, estimez combien et décrivez comment le règlement en question a influencé les coûts ou les processus de production!
- règlement 1:
- règlement 2:
- règlement n:

### V Regional Embeddedness

Quel facteur ou qui a influencé l'acteur dans son choix du produit auquel il se consacre?	forte influence	influence	Influence mineure	not relevant
- sécurité pour soi et la famille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- organismes publiques via contracts ou législation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- fermiers voisins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- histoire de la famille et routines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- croyances et valeurs régionaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- "big players" dans le secteurs économique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- pression d'acheteurs dans la chaîne de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- pression de clients de la chaîne de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- envie de innover	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- chambre d'agriculture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- cooperatives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quel facteur ou qui a influence le fermier dans son choix des méthodes de production utilisées?	major influence	influence	minor influence	not relevant
- sécurité pour soi et la famille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- organismes publiques via contracts ou législation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- fermiers voisins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- histoire de la famille et routines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- croyances et valeurs régionaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- "big players" dans le secteurs économique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- pression d'acheteurs dans la chaîne de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- pression de clients de la chaîne de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- envie de innover	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- chambre d'agriculture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- cooperatives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quel facteur ou qui a influencé les fermiers dans son choix de la façon de commercialiser sa production?	major influence	influence	minor influence	not relevant
- sécurité pour soi et la famille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- organismes publiques via contracts ou législation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- fermiers voisins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- histoire de la famille et routines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- croyances et valeurs régionaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- "big players" dans le secteurs économique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- pression d'acheteurs dans la chaîne de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- pression de clients de la chaîne de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- envie de innover	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- chambre d'agriculture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- cooperatives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quels sont les effets positifs que votre initiative (celle soutenue par le Programme Leader) a apporté à la region? (ex.: renforcer l'identité régionale, renforcer l'image positive de la région, aider le marché régional du travail, la qualité de vie, ...)

--

Les alternatives prises dernièrement et la relevance de chacune des options?	high	medium	low	not relevant
- rationalisation ( )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- intensification (comment? )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- extensification (comment? )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- changement de place dans la chaîne :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- mettre en place activités de transformation ( )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- mettre en place activités de distribution ( )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- mettre en place activités de vente ( )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- changement de la forme de commercialisation (comment? )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- changement du type de produit ( ) :				<input type="checkbox"/>
- production biologique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- production de produits standard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- production d'un seul produit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- autres produits alimentaires/agricoles				<input type="checkbox"/>
- produit 1:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- produit 2:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- produit n:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- diversification envers des produits non agricoles, citer.:				<input type="checkbox"/>
- tourisme -)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres produits touristiques (lesquels? )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- emploi (lequel? )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- autres:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Quelles ont été les raisons de l'augmentation / diminution et la pertinence de chacune?	haut	medium	bas	Pas important	%
- rente décroissante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%
- changement par rapport aux subventions (lesquels? )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%
- la hausse de coûts de production				<input type="checkbox"/>	%
- matières premières (lesquelles? )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		%
- travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		%
- financièrement (lesquels? )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		%
- autre:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		%
- main-d'oeuvre disponible en termes de volume	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%
- main-d'oeuvre disponible en termes de capacitation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%
- le savoir-faire des agriculteurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%
- les valeurs traditionaux (lesquels? )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%
- le régime de retraite des agriculteurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%
- changement au niveau de la législation (lequel? )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%
- problèmes d'ordre environnemental (eau, climat, etc) (lesquels? )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%
- l'occurrence de catastrophes naturelles (lesquelles? )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%
- augmentation de la compétition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%
- diminution de la compétition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%
- autres:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		%



## Liste des tableaux

---

Tableau 1 – Principaux types d’externalités des montagnes.....	32
Tableau 2 – Hiérarchie des buts.....	78
Tableau 3 – Buts par rapport aux niveaux de l’existence.....	79
Tableau 4 – Typologie des composantes de la valeur.....	82
Tableau 5 – Valeurs de consommation par rapport aux fonctions des biens.....	83
Tableau 6 – Fonctions de la consommation alimentaire.....	84
Tableau 7 – Valeurs de consommation par rapport aux fonctions des produits alimentaires.....	84
Tableau 8 – Courants de recherche sur la PME.....	113
Tableau 9 – Termes employés dans la communication d’eau en bouteille aux Etats-Unis.....	141
Tableau 10 – Consommation d’eau en bouteille en France.....	148
Tableau 11 – Parts de marché des MDD par rayon en 2000.....	152
Tableau 12 – Différentes sortes de MDD trouvées dans le marché français.....	155
Tableau 13 – Répartition de chiffre d’affaires des MDD thématiques.....	155
Tableau 14 – Les MDD françaises de terroir.....	156
Tableau 15 – Population en Lozère (en milliers de personnes).....	159
Tableau 16 – Variation de la population (en milliers des personnes).....	160
Tableau 17 – Données démographiques de la région du Languedoc-Roussillon par rapport à la moyenne française.....	160
Tableau 18 – Données démographiques des départements ruraux français par rapport à la Lozère.....	162
Tableau 19 - Emploi et chômage dans la Lozère.....	163
Tableau 20 – Répartition des 15 ans ou plus par catégorie socioprofessionnelle en France métropolitaine.....	164
Tableau 21 – Evolution des exploitations agricoles dans les 5 dernières années en Lozère.....	165
Tableau 22 - Superficie des exploitations agricoles en Lozère en 2005.....	165
Tableau 23 - Les établissements par secteur d’économie en Lozère.....	166
Tableau 24 – Echantillon commerçants en interview face-à-face.....	176
Tableau 25 – Echantillon commerçants en interviews par « voie postale ».....	179
Tableau 26 – Caractéristiques des produits de montagne d’après les consommateurs dans les <i>focus groups</i> .....	188
Tableau 27 – Caractérisation des PM (n=209).....	189
Tableau 28 – Test de corrélation entre les caractéristiques des PM (n=209).....	191
Tableau 29 – Caractéristiques des PM selon le lieu d’habitation des consommateurs (n=209).....	193
Tableau 30 – Caractéristiques de PM selon de lieu d’achat (n=209).....	194
Tableau 31 – Attributs des PM selon les commerçants - réponses des questionnaires envoyés par voie postale (n=122).....	196
Tableau 32 – Caractéristique des PM qui attirent les consommateurs d’après les commerçants - réponses des questionnaires envoyés par voie postale (n=122).....	197
Tableau 33 – Synthèse des caractéristiques des PM tenues comme les plus importantes par des consommateurs et commerçants.....	201
Tableau 34 – PM cités par les consommateurs en montagne et en dehors montagne.....	207

Tableau 35 – Catégories de PM commercialisés d’après le questionnaire envoyé par voie postale aux commerçants (n=58).....	209
Tableau 36 – PM emblématiques selon les résultats consommateurs et commerçants.....	209
Tableau 37 – Produits utilisés dans les focus group en France.....	212
Tableau 38 – Critères d’achat pour les fruits et l’eau (n=209).....	213
Tableau 39 – Moyenne dans chaque critère d’achat pour les fruits selon le lieu d’achat (n=209).....	214
Tableau 40 – Les occasions pour acheter des PM : comparaison entre consommateurs en et dehors montagne (n=209).....	220
Tableau 41- Lieux où les consommateurs s’attendent à trouver des PM : comparaison entre consommateurs en et dehors montagne.....	222
Tableau 42 – Types de commerce enquêté vendant des PM (voie postale) (n=122).....	223
Tableau 43 – Formes d’approvisionnement de PM par les commerçants – questionnaire voie postale (n=58).....	224
Tableau 44 – Classement entre commerçants actifs et passifs par rapport à l’offre des produits alimentaires de montagne – questionnaire voie postale (n=58).....	225
Tableau 45 – Relations commerciales pour l’approvisionnement de PM - questionnaire voie postale (n=58).....	226
Tableau 46 – Le volume de production comme contrainte par rapport au types de PM commercialisé - questionnaire voie postale (n=58).....	231
Tableau 47 – Contrainte communication insuffisante par rapport au type de commerçant - questionnaire voie postale (n=58).....	231
Tableau 48 – Contrainte communication insuffisante par rapport au type de PM commercialisé – questionnaire voie postale (n=58).....	232
Tableau 49 – Raisons pour commercialiser des PM par les « commerçants-producteurs » - questionnaire voie postale.....	236
Tableau 50 - Entreprises de montagne étudiées.....	246
Tableau 51 – Tableau de synthèse entreprises de montagne.....	267
Tableau 52 – Produits de montagne emblématiques.....	268
Tableau 53 – Buts possibles atteints par la consommation de produits de montagne d’après les consommateurs.....	270
Tableau 54 – Récapitulatif des hypothèses.....	274
Tableau 55 – Comparaison entre perceptions des consommateurs et commerçants sur les PM.....	282

## Liste des graphiques

---

Graphique 1 – Part de marché d’eau en bouteille en France – en volume et % de marché.....	150
Graphique 2 – Série « Fréquences des notes par rapport à chaque caractéristique des PM ».....	190
Graphique 3 – Attributs des PM selon les commerçants (% sur les 49 références citées par les 18 commerçants).....	195
Graphique 4 – Attributs des PM selon les commerçants par rapport à un produit en particulier – réponses aux questionnaires envoyés par voie postale (n=58).....	199
Graphique 5 – Caractéristiques qui attirent les consommateurs selon les commerçants et par rapport à un produit en particulier - réponses aux questionnaires envoyés par voie postale (n=58).....	200
Graphique 6 – Résultats de ce que les consommateurs considèrent comme étant des produits alimentaires de montagne en détail (n=203, % sur références=480).....	206
Graphique 7 – PM déjà achetés par les consommateurs (% sur n=169).....	208
Graphique 8 – PM de qualité en détail cités par les consommateurs (n= 184, % sur références=378).....	210
Graphique 9 – Comparaison entre PM et PM de qualité cités par les consommateurs en détail (en %).....	211
Graphique 10 – Type de consommateurs des PM selon les commerçants – entretien en face-à-face (n=18).....	218
Graphique 11 – Comportement d’achat envers les PM (%) (n=209).....	219
Graphique 12 – Lieu d’achat des PM d’après les consommateurs (n=209).....	221
Graphique 13 - Raisons pour la commercialisation de PM d’après les commerçants – questionnaires voie postale (n=58).....	227
Graphique 14 – Contraintes signalées par les commerçants pour le développement du marché de PM (n=18).....	228
Graphique 15 – Contraintes liées à la commercialisation de PM d’après les commerçants – questionnaires voie postale (n=58).....	229
Graphique 16 – Contraintes liées aux types de produits de montagne – réponses aux questionnaires envoyés par voie postale (n=58).....	230
Graphique 17 – Avis des commerçants sur le label « produit de montagne » - questionnaire voie postale (n=122).....	242

## Liste des figures

---

Figure 1 – Le terroir entre des composantes humaines et physiques.....	64
Figure 2 – Buts : entre la valeur de consommation et le système des valeurs.....	81
Figure 3 – Caractéristiques de produits par rapport aux buts des consommateurs.....	85
Figure 4 – Le système de valeur.....	127
Figure 5 – Cadre relationnel de l'entreprise.....	131
Figure 6 – Principal but lié à la consommation des produits alimentaires de montagne, entre la valeur de consommation et le système des valeurs.....	134
Figure 7 – Anamorphose de la mappemonde des marques d'eau en bouteille.....	139
Figure 8 – Conditionnement d'eau en bouteille en France .....	144
Figure 9 – Conditionnement d'eau en bouteille de pays Sud-américains.....	145
Figure 10 – Conditionnement d'eau en bouteille au Cap Vert, Portugal et Uruguay.....	146
Figure 11 – Conditionnement d'eau en bouteille en Europe et au Brésil.....	147
Figure 12 – Anamorphose consommation mondiale d'eau en bouteille par personne .....	149
Figure 13 – Le triangle du succès des MDD terroir.....	157
Figure 14 - Accès au département de la Lozère.....	159
Figure 15 - Carte des départements du Languedoc-Roussillon.....	161
Figure 16 – Caractéristiques des PM par rapport aux buts des consommateurs.....	202
Figure 17 – Etiquette d'eau Laqueuille.....	233
Figure 18 – Bouteille d'eau et étiquette de l'eau Valécrin.....	234
Figure 19 – L'encastrement des PME dans le territoire.....	238
Figure 20 – Chaîne de production et distribution en Lozère.....	250
Figure 21 – Cadre relationnel des ateliers fermiers en Lozère.....	254
Figure 22 - Chaîne de distribution de l'eau de source de montagne de Valécrin.....	259
Figure 23 - Chaîne de distribution de l'eau de source de montagne de Laqueuille.....	260
Figure 24 – Cadre relationnel de SEEM (Valécrin).....	262
Figure 25 – Cadre relationnel d'Aquamark (Laqueuille et Eco+).....	264

## Liste des annexes

---

Annexe 1 – Programme Leader+ en Lozère
Annexe 2 - Questionnaire consommateurs
Annexe 3 - Questionnaire commerçants face-à-face
Annexe 4 - Questionnaire commerçants – par voie postale
Annexe 5 - Questionnaires étude de cas eau de montagne
Annexe 6 - Questionnaire Leader+ Gévaudan

## Liste des acronymes

---

AB – Agriculture Biologique  
ANEM – Association nationale des élus de montagne  
AOC – Appellations d’origine contrôlé  
CAF – Club alpin français  
CES – Comité économique et social Européen  
CORPAQ – Commission régionale des produits alimentaires de qualité  
ESB – Encephalopathie spongiforme bovine  
EuroMARC – European mountain agrofood products, retailing and consumers  
FAO – Food and agriculture organisation of the United Nations  
FEOGA – Fond Européen d’orientation agricole  
GAL – Groupe d’action locale  
IBWA – International bottled water association  
IGP – Indication géographique protégée  
INAO – Institut national de l’origine et de la qualité  
INSEE – Institut national de la statistique et des études économiques  
Leader – Liaisons entre actions de développement de l'économie rurale  
MDD – Marques de distributeurs  
MN – Marques nationales  
NRE – Nouvelles régulations économiques  
ODMA – Ordonnance sur les désignations montagne et alpage  
PAC – Politique agricole commune  
PIB – Produit intérieur brut  
PM – Produit(s) alimentaire(s) de montagne  
PME – Petites et moyennes entreprises  
PNB – Produit national brut  
RSE – Responsabilité social des entreprises  
SARD-M – Sustainable agriculture and rural development in mountain regions project  
TIC – Technologies de l’information et de la communication  
UE – Union Européenne

# Table des matières

---

<b>Remerciements.....</b>	<b>4</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>5</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>6</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>7</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>8</b>
 <b>Première partie : La montagne, revue de littérature et concepts .....</b>	 <b>24</b>
<b>1 Le territoire montagne et le développement .....</b>	<b>25</b>
1.1 Montagne : importance et définitions .....	25
1.1.1 Territoire: du concept au territoire "montagne" .....	29
1.1.2 Le territoire montagne : une construction sociale .....	31
1.2 L'agriculture extensive source d'externalités positives en montagnes .....	33
1.2.1 La valorisation de produits alimentaires de montagne .....	35
1.2.2 La mention d'origine montagne en France .....	37
1.2.2.1 La nouvelle base législative .....	37
1.2.2.2 Le positionnement de la mention en tant que signe de qualité .....	39
1.2.2.3 Le cas suisse .....	40
1.3 Le développement rural des montagnes : l'apport des sciences de gestion.....	41
1.3.1 Mise en valeur de la montagne .....	45
<b>Problématique générale de recherche.....</b>	<b>49</b>
<b>2 La montagne comme moyen de différenciation de l'offre alimentaire .....</b>	<b>51</b>
2.1 La montagne comme signe d'origine de produits alimentaires .....	53
2.1.1 Les produits comme un panier d'attributs .....	56
2.1.1.1 Le panier de biens .....	59
2.1.2 L'ancrage territorial des produits : du "made in" au concept pluridisciplinaire de terroir .....	61
2.1.2.1 Un panier de caractéristiques mis en avant par l'origine .....	66
2.1.3 Les consommateurs dans la théorie de la rationalité limitée de Simon .....	71
2.1.3.1 La rationalité limitée .....	72
2.1.3.2 Satisfaction .....	75
2.1.3.3 Les préférences des consommateurs par leurs buts et/ou sous-buts .....	77
2.1.3.4 Les buts des consommateurs.....	78
2.1.3.5 Les valeurs des biens par rapport aux buts des agents .....	82
2.2 La montagne dans la stratégie des entreprises.....	86
2.2.1 L'entrepreneuriat en quête de paradigme .....	89
2.2.1.1 Le paradigme de l'opportunité d'affaires .....	95
2.2.1.2 Le paradigme de la création de valeur .....	100
2.2.2 Entreprise: de la boîte noire à la structure stratégique.....	104
2.2.2.1 Vers la main visible de la gestion .....	105
2.2.2.2 L'entreprise en tant qu'organisation .....	108
2.2.2.3 La structure précède la stratégie .....	108
Encadré 1 - .....	111
La contribution théorique de Chandler : toujours d'actualité .....	111
2.2.2.4 Les PME, une toute autre structure .....	111
2.2.3 L'espace dans l'analyse des systèmes de production .....	117
2.2.3.1 Territoire: la base des réseaux d'entreprises .....	120
Encadré 2 - Marshall et le développement.....	122
2.2.3.2 La notion de réseaux d'entreprises ou de territorialité.....	123
2.2.4 Territoire : source de création de valeur .....	127
2.2.4.1 La voie de la différenciation .....	129
2.2.4.2 La création des avantages compétitifs à partir des conditions de désavantages .....	129
2.2.5 L'opportunité d'affaires, la création de valeur et le territoire: un cadre relationnel .....	131
<b>Questions de recherche et hypothèses.....</b>	<b>134</b>
 <b>Deuxième partie : La montagne, terrain et études confirmatoires.....</b>	 <b>136</b>
<b>3 Terrain : données secondaires et méthodologie de l'étude confirmatoire .....</b>	<b>137</b>
3.1 L'eau de montagne : de la ressource à l'eau en bouteille .....	138
3.1.2 L'eau : source de richesse.....	138
3.1.2.1 Stratégies marketing où la montagne a toute sa place.....	141

3.1.2.2 L'image de l'eau, de la source, de la marque .....	141
3.1.2.3 Le marché de l'eau en bouteille en France .....	149
3.1.3 La grande distribution et une nouvelle gamme de produits.....	151
3.1.3.1 Les marques de grandes enseignes : du prix bas aux MDD labélisées.....	152
Encadré 3 - La grande distribution en quête de légitimation .....	155
3.1.3.2 Les MDD en amont .....	157
3.2 Caractérisation socio-économique de la Lozère.....	159
3.2.1 Démographie.....	160
3.2.2 L'organisation de l'économie.....	163
3.2.2.1 Agriculture.....	165
3.2.2.2 Industrie.....	166
3.2.2.3 Services et tourisme.....	167
3.3 Méthodologie, résultats et discussion .....	168
3.3.1 Les échantillons .....	173
3.3.1.1 Les enquêtes consommateurs.....	173
3.3.1.2 Perceptions en aval des produits alimentaires de montagne .....	177
3.3.1.3 Le cas de l'eau de source de montagne .....	180
3.3.1.4 Les fermiers transformateurs de Lozère.....	181
<b>4 Résultats : Perception des consommateurs et stratégies des entreprises .....</b>	<b>183</b>
4.1 La montagne et ses produits alimentaires .....	183
4.1.1 Dimension géographique versus dimension culturelle de la montagne.....	184
4.1.2 Les caractéristiques de produits de montagne: entre les fonctions hédonique, symbolique et éthique.....	187
4.1.2.1 Caractéristiques selon différents produits .....	199
4.1.2.2 Synthèse: le panier de caractéristiques des produits alimentaires de montagne, entre les dimensions géographique et culturelle .....	201
4.1.3 Les produits alimentaires de montagne .....	204
4.1.3.1 Les produits de montagne emblématiques .....	210
4.1.3.2 Produits de montagne et produits de montagne de qualité, une distinction?.....	211
4.1.3.3 Les cas des pommes et de l'eau de montagne .....	212
4.2 Marché et promotion des produits de montagne .....	217
4.2.1 Les consommateurs concernés par l'offre des produits de montagne.....	218
4.2.2 Canaux de distribution .....	221
4.2.2.1 Les circuits d'approvisionnement.....	224
4.2.3 La promotion des produits de montagne .....	232
4.2.4 Différenciation et création de valeur par l'origine montagnarde .....	233
4.2.4.1 L'eau de source de montagne .....	234
4.2.4.2 Produits fermiers de montagne .....	237
4.2.4.3 Le territoire dans la création de valeur: à chacun sa montagne.....	239
4.2.5 Label montagne ?.....	241
4.3 La construction des opportunités d'affaires en montagne .....	244
4.3.1 Une insertion par le territoire: le cas de la Lozère.....	250
4.3.1.1 Bénéfices et contraintes liées à l'origine des entreprises.....	255
4.3.1.2 Quels bénéfices pour la montagne? .....	257
4.3.2 Le cas de l'eau: deux insertions territoriales distinctes.....	258
4.3.2.1 Bénéfices et contraintes liées à l'origine des entreprises.....	265
4.3.2.2 Quels bénéfices pour la montagne ? .....	267
<b>Retour sur les hypothèses de recherche : la montagne entre mythe et savoir-faire.....</b>	<b>269</b>
<b>Implications managériales .....</b>	<b>276</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>286</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>296</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>329</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>352</b>
<b>Liste des graphiques .....</b>	<b>354</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>355</b>
<b>Liste des annexes .....</b>	<b>355</b>
<b>Liste des acronymes.....</b>	<b>356</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>357</b>